

REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
XXXIV CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD
NACIONAL Y DESARROLLO

***"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y
FINANZAS DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR "***

*Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en
Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia
Empresarial*

Autor: Martha E. Remache Coyago
Asesor: Ing. Giovanny Salazar Baño

Quito, 15 de octubre del 2007

DEDICATORIA

A mi institución, por la que seleccione este tema con la finalidad de contribuir para su desarrollo y fortalecimiento para que sea el ejemplo de planificación y administración económica y financiera en pro del bienestar de la sociedad ecuatoriana.

A mis padres quienes me apoyan siempre y fortalecen mi espíritu de lucha por el éxito profesional.

AGRADECIMIENTO

Al director de tesis Ing. Geovanny Salazar, quién me guió durante la elaboración de la misma.

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales el cual a través de sus profesores permitieron profundizar el conocimiento de la realidad nacional e internacional y sobre todo tener un sentido crítico sobre las decisiones políticas que se toman en el país.

A los funcionarios del Ministerio de Economía que colaboraron en las encuestas y talleres realizados para la elaboración de la tesis, así como facilitaron la información necesaria para la misma.

Listado de Cuadros

Cuadro	Tema	Pá
Cuadro No. 1	Posibilidad implantar herramientas disponibles en el mercado.	82
Cuadro No. 2	Variables externas	83
Cuadro No. 3	Objetivos de la Presidencia de la República	85
Cuadro No. 4	Objetivos de los Ministerios	86
Cuadro No. 5	Objetivos Gobiernos seccionales	88
Cuadro No. 6	Objetivos de Organismos internacionales	91
Cuadro No. 7	Objetivos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	92
Cuadro No. 8	Objetivos de Organismos de Control	94
Cuadro No. 9	Objetivos del Congreso Nacional	95
Cuadro No.	Objetivos del Organismo de Planificación (SENPLADES)	96
Cuadro No.	Objetivos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	98
Cuadro No.	Objetivos del Banco Central del Ecuador	99
Cuadro No.	Objetivos del Servicio de Rentas Internas	10
Cuadro No.	Organización interna de la unidad de Tecnología	16
Cuadro No.	Amenazas	17
Cuadro No.	Oportunidades	17
Cuadro No.	Fortalezas	17
Cuadro No.	Debilidades	17
Cuadro No.	Objetivos estratégicos	19
Cuadro No.	Matriz de síntesis estratégica	20
Cuadro No.	Codificación establecida para programas, proyectos, actividades	20

Listado de Gráficos

Grafico	Tema	P~g.
Gráfico No. 1	Tipos de Planes	6
Grafico No. 2	Sistemas de la institución que configuran	10
Grafico No. 3	Diagnostico	17
Gráfico No. 4	Interrelación de subsistemas	27
Grafico No. 5	Motricidad y dependencia de las	28
Grafico No. 6	Matriz de interrelación de variables	36
Grafico No. 7	Perspectivas según el Cuadro de Mando	38
Grafico No. 8	Etapas de implementación de la	48
Gráfico No. 9	Organigrama del Estado Ecuatoriano	55
Gráfico No.10	Ministerio de Economía y Finanzas	108
Gráfico No.11	Estructura organizacional Ministerio de	113
Gráfico No.12	Estructura de procesos que conforman la	136
Gráfico No.13	Principales procesos que realiza el	137
Gráfico No.14	Interrelaciones entre Subsecretarias.	155
Gráfico No.15	Representación grafica de la matriz de motricidad.	176

RESUMEN

La presente tesis presenta una propuesta metodológica para la elaboración de un plan estratégico del Ministerio de Economía y Finanzas.

La planeación estratégica es un proceso participativo, estructurado que permite determinar un conjunto de acciones y estrategias encaminadas a la consecución de objetivos basados en el cumplimiento de la misión institucional pero que tienden hacia un escenario o visión futurista

Existen diversas metodologías para el desarrollo de un plan estratégico pero todas confluyen en el esquema siguiente:

1. Diagnóstico
2. Análisis Prospectivo
3. Establecer de Misión, Visión, Valores, Principios
4. Diseño de objetivos
5. Diseño de estrategias
6. Diseño de programas y proyectos
7. Implantación
8. Seguimiento y evaluación.

De la fase de Diagnóstico y del Análisis prospectivo se puede establecer un panorama claro de la institución, cuales son sus fortalezas, oportunidades, amenazas y oportunidades, así como descubrir los factores críticos de éxito, los recursos potenciales y disponibles.

La fase de filosófica se refiere al diseño de la misión, visión valores y principios, algunos de sus puntos se encuentran definidos en los decretos y leyes de constitución.

Y por ultimo el direccionamiento estratégico conformado por la elaboración ya de objetivos y estrategias en base al análisis preliminar y a varios métodos empleados para obtenerlas.

La implantación, seguimiento y evaluación que constituyen el eje fundamental en el que se debe conseguir el apoyo máximo de las autoridades para su ejecución.

El costo de realizar la capacitación y elaboración preliminar del plan estratégico esto es, realizar capacitación, en un hotel para reunir aproximadamente 30 personas por el lapso de tres días sería de 4.500 dólares, y si es en aulas contratadas con computador, de 1.000 dólares, no incluye materiales como marcadores, tarjetas, papel periódico, etc.

La duración total de elaboración del plan estratégico, esto incluye talleres, revisión y depuración de datos tomaría aproximadamente dos meses.

A continuación se presenta un resumen del plan obtenido aplicando la metodología propuesta:

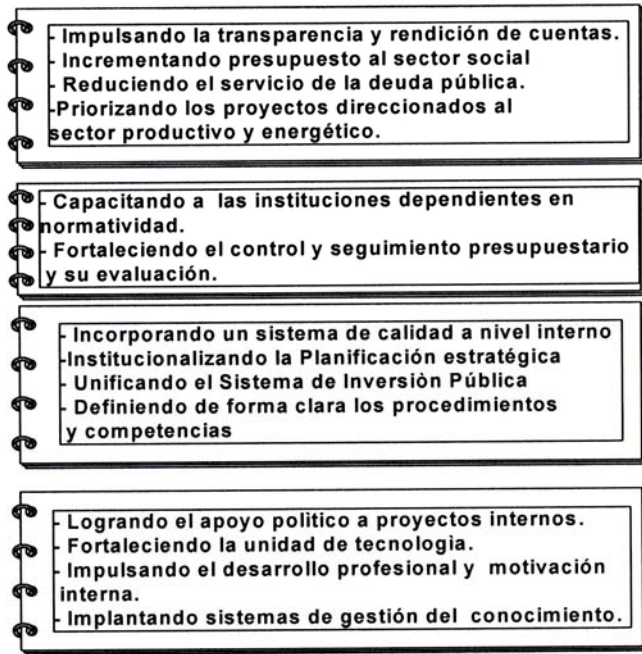
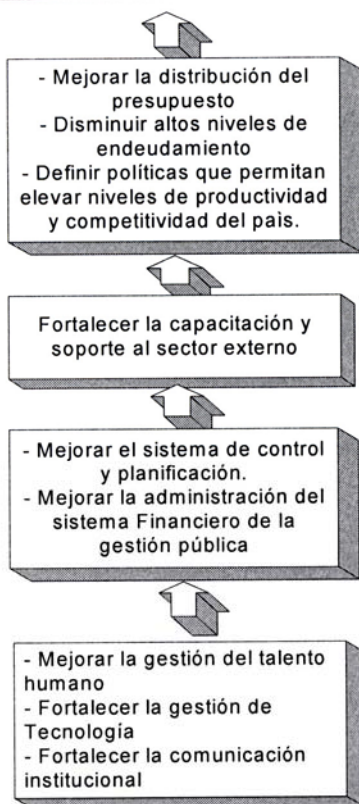
Mapa Estratégico

Misión

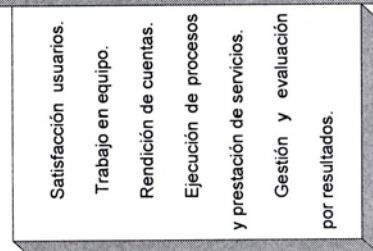
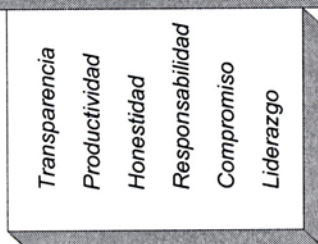
Alcanzar la estabilidad general de la economía nacional que permita crear condiciones que promuevan el crecimiento y desarrollo económico y social del país, mediante la formulación de un Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional, debidamente sustentado en políticas económicas públicas integradas y consistentes y en el equilibrio y sostenibilidad de las finanzas públicas en el corto, mediano y largo plazo, así como en la asignación eficiente y equitativa de los recursos públicos

Visión 2012

Somos el Ente Rector de la Economía líder en la planificación y administración económica y financiera del Estado ecuatoriano. Que cumple su misión generando políticas enfocadas a cubrir las necesidades de los sectores sociales menos favorecidos, a través de una distribución más equitativa del presupuesto, el fortalecimiento del talento humano como inversión, incremento de la productividad y competitividad del país, cuenta con personal humano altamente capacitado para la dirección del Sistema de administración financiero estatal, fomenta la transparencia y rendición de cuentas, aplicando tecnología adecuada para la interoperabilidad institucional con sus entidades dependientes.



VALORES Y PRINCIPIOS



INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	V
LISTA DE GRAFICOS	VI
RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I ANTECEDENTES

1. FUNDAMENTO TEÓRICO	18
1.1 Planificación Estratégica	18
▪ <i>Definición</i>	<i>18</i>
▪ <i>Características</i>	<i>18</i>
▪ <i>Tipos de Planes</i>	<i>19</i>
▪ <i>Importancia</i>	<i>21</i>
▪ <i>Objetivos de la planificación estratégica</i>	<i>22</i>
1.2 Desarrollo Tecnológico	23
▪ <i>Definición</i>	<i>23</i>
▪ <i>Componentes del desarrollo tecnológico</i>	<i>24</i>
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	30
2.1 Justificación	30
2.2 Metodología	31
▪ <i>Diagnóstico</i>	<i>31</i>
▪ <i>Análisis Prospectivo</i>	<i>38</i>

▪ <i>Establecimiento de Misión, Visión, Valores, Principios</i>	45
▪ <i>Diseño de objetivos</i>	48
▪ <i>Diseño de estrategias</i>	50
▪ <i>Diseño de programas y proyectos</i>	59
2.3 Implementación del Plan	61
▪ <i>Equipo de Control</i>	61
▪ <i>Mecanismos de Seguimiento y Control</i>	66

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO ACTUAL

1. ANÁLISIS EXTERNO	70
1.1 Situación Política	70
1.2 Situación Legal	80
1.3 Situación Económica y Financiera	82
1.4 Situación Social y Cultural	88
1.5 Aspecto Tecnológico	92
1.6 Resumen de variables externas (macroambiente)	98
1.7 Microambiente	99
▪ <i>Planes en Vigor</i>	117
2. ANÁLISIS INTERNO	121
2.1 Reseña Histórica	121
2.2 Filosofía	124

2.3 Estructura Organizacional	127
MINISTRO	129
Subsecretaría General de Coordinación	130
Subsecretaria General de Finanzas	131
Subsecretaria de Presupuestos	132
Subsecretaría de Tesorería de la Nación	134
Subsecretaría de Crédito Público	136
Subsecretaría De Contabilidad Gubernamental	138
Subsecretaría General Jurídica	140
Subsecretaría Administrativa	141
Subsecretaría General de Economía	143
Subsecretaría de Política Económica	143
Subsecretaria De Programación De La Inversión Publica	144
Auditoria Interna	145
Unidad Ejecutora – Proyecto Sigef	148
2.4 Análisis de la Cadena de Valor	150
▪ <i>Ciclo presupuestario</i>	<i>152</i>
Programación	153
Formulación	154
Aprobación	154
Ejecución Presupuestaria	155
Evaluación y Liquidación Presupuestaria	155
▪ <i>Tesorería</i>	<i>156</i>
Realizar Plan de Caja	157
Registro de operaciones de tesorería.	157
Transferencias fiscales	158
▪ <i>Endeudamiento Público</i>	<i>159</i>
Autorización	160
Negociación Deuda	160

Contratación	161
Administración y Control	161
▪ <i>Contabilidad</i>	162
Consolidación Contable	162
Registro de operaciones contables	163
Conciliación Bancaria	165
Control de Bienes	166
Administración de Fondos	166
▪ <i>Soporte Técnico</i>	166
Elaboración de Informes estadísticos y Técnicos	168
▪ <i>Interrelaciones entre Procesos</i>	169
2.5 Recursos Disponibles y Potenciales	178
3. ANÁLISIS FODA	187
4. DISEÑO DE ESCENARIOS	190
4.1 Análisis de Variables	190
4.2 Análisis del Sistema	191
4.3 Hechos Portadores de Futuro	194
4.4 Escenarios	194
CAPITULO III	
PLAN ESTRATEGICO	
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	206
1.1 Misión	206
1.2 Visión	206

1.3 Valores	207
1.4 Principios	207
1.5 Modelo de Negocio	208
1.6 Estrategia Genérica	209
2. OBJETIVOS	212
2.1 Objetivos Corporativos	212
2.2 Objetivos Estratégicos	212
2.3 Temas Estratégicos	213
2.4 Políticas	215
2.5 Diseño de Estrategias	216
2.6 Cuadro de mando integral	219
3- SEGUIMIENTO Y CONTROL	219
3.1 Definición de Programas, Proyectos	219
3.2 Presupuesto	219
3.3 Indicadores.	220
3.4 Metas.	221

CAPITULO IV

DIRECTRICES DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

1. DIRECTRICES GENERALES	222
2. PLAN DE CONTINGENCIAS	223

3. CONCLUSIONES	224
4. RECOMENDACIONES	225
GLOSARIO DE TERMINOS	212
BIBLIOGRAFIA	220
ANEXOS	223

Listado de Anexos

Anexo No.1 Factores de Análisis para Diagnóstico.

Anexo No.2 Encuesta a Expertos del Ministerio de Economía y Finanzas

Anexo No.3 Matriz de Calificación de Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos.

Anexo No.4 Técnicas Prospectivas

Anexo No.5 Diagramas Insumo – Producto

Anexo No.6 Lista de Necesidades Internas

Anexo No.7 Sistemas Implantados en el Ministerio.

Anexo No.8 Matriz de clasificación y calificación de Impacto de Variables externas según el Análisis de Pareto.

Anexo No.9 Matriz de clasificación y calificación de Impacto de variables internas según el Análisis de Pareto.

Anexo No.10 Matriz de Motricidad

Anexo No.11 Matriz de calificación del impacto

Anexo No.12 Matriz axiológica

Anexo No.13 Matriz de objetivos

Anexo No.14 Matriz de Priorización de Objetivos

Anexo No.15 Temas estratégicos o Ejes

Anexo No.16 Medidas en base relación causa-efecto

Anexo No.17 Matriz de interrelación de variables

Anexo No.18 Matriz de estrategias

Anexo No.19 Mapa estratégico

Anexo No.20 Diseño de programas y proyectos

Anexo No. 21 Presupuesto

Anexo No.22 Diseño de Indicadores

Anexo No.23 Indicadores y Metas

Anexo No.24 Matriz de Contingencias

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta que el Ministerio es una institución pública, que debe elaborar su plan estratégico según la ley, y que el plan 2004-2006 no ha sido un referente real de tal manera que los planes operativos presentados anualmente son independientes del mismo, y que por tanto no es posible evaluar el cumplimiento del mismo.

Y conociendo que la definición de un Plan Estratégico en una institución es muy importante porque:

- Presenta la información básica de la razón de ser de la Institución
- Sirve de apoyo a la elaboración de estrategias de diseño de Sistemas de Información, estrategias de desarrollo financiero, administrativo y de servicio al cliente.
- Facilita el análisis funcional de la organización.
- Facilita la toma de decisiones administrativas con el objetivo de mejorar la funcionalidad y operatividad de la institución.
-

El objetivo de la presente se enfoca en la presentación de una propuesta metodológica para el diseño de un Plan Estratégico, tomando en cuenta específicamente aspectos que propendan al Desarrollo Tecnológico Integral del Ministerio de Economía y Finanzas.

Entre los objetivos específicos se tiene:

1. Escribir la interrelación del Ministerio con el entorno nacional e internacional.
2. Realizar un análisis interno de la institución destacando las fortalezas y debilidades de la institución.

3. Indicar como está estructurado y organizado el Sistema de Información del MEF.

4. Proponer las metas estratégicas de desarrollo tecnológico por cada una de las Subsecretarías.

5. Proponer métodos de seguimiento y evaluación de la estrategia.

El capítulo uno, se detalla la metodología a seguir tomando como base algunos autores y otras metodologías propuestas en cursos o talleres de capacitación sobre Planificación estratégica, además de algunos puntos importantes para la implantación en la institución.

El capítulo dos, se realiza el diagnóstico externo e interno de la institución obteniendo variables y aplicando el análisis FODA, junto con el análisis prospectivo de la institución. Esta tesis se basa su análisis en la definición de procesos indicados en el Decreto Ejecutivo 3410.

El capítulo tres, corresponde a la elaboración del plan estratégico a partir del diagnóstico del capítulo dos, esto es la definición de los objetivos y las estrategias necesarias para el cumplimiento de las mismas, su calendarización y asignación de responsabilidades, así como presupuestación.

Por último en el capítulo cuatro, contiene las directrices generales para el seguimiento y control de plan, así como las conclusiones y recomendaciones de la tesis.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1. FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1 Planificación Estratégica

▪ Definición

Es un proceso participativo, estructurado que permite determinar un conjunto de acciones y estrategias encaminadas a la consecución de objetivos basados en el cumplimiento de la misión institucional pero que tienden hacia un escenario o visión futurista.

Según Lackoff “La planificación estratégica consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para alcanzarlo”.

El ser participativo implica que para realizar la planeación se debe establecer un calendario de reuniones con los mandos directivos y representantes de todos los niveles de la estructura organizacional para elaborar en forma conjunta el plan estratégico.

▪ Características

Un plan estratégico no debe descuidar los siguientes puntos¹:

- Factible: Que se pueda cumplir de acuerdo a la realidad y condiciones objetivas del medio ambiente.

¹ Rojas, R.(2006,febrero) www.monografias.com/trabajo37/planeacion. Planificación Estratégica. Mérida, Venezuela.

- **Objetivo y cuantificable:** Basado en datos estadísticos, expresado en términos monetarios, cantidades específicas y con indicadores factibles de ser medidos. Aunque algunos autores dicen que la subjetividad no puede involucrarse demasiado, en el aspecto político es necesario incorporar este enfoque.
- **Flexible:** Que permite realizar cambios imprevistos, para reorientar las acciones a realizarse
- **Unitario:** Ser parte de un plan general integrado con los objetivos generales y políticos de la institución. Es así que el contenido del plan estratégico de cualquier institución pública debe estar alineado a los objetivos, metas, indicadores, políticas, líneas de acción que propone el Plan Plurianual de Gobierno Nacional, Plan Estratégico, Plan de Desarrollo, ò Plan Sectorial desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES, según le corresponda a la institución.

▪ Tipos de Planes

Según Rojas Rubeira² existen los siguientes tipos de planes:

A) Plan Estratégico

Es de tipo general, abarca los objetivos del Ministerio que sirven de guía para la acción institucional. Consiste en decidir sobre las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de los recursos que serán utilizados de una manera total o global.

² Rojas, R.(2006,febrero) www.monografias.com/trabajo37/planeacion. Planificación Estratégica. Mérida, Venezuela

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es la fuente u origen para los planes operativos subsecuentes.
 - Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
 - Establece un marco de referencia general para toda la organización.
 - Se maneja información fundamentalmente externa.
 - Orientada hacia amplios períodos (5 años a 8 recomendable).
 - No define lineamientos detallados.
 - Su parámetro principal es la efectividad.
-

B) Plan Operativo

Se refiere básicamente a la asignación previa de las acciones, actividades, productos, programas y proyectos específicos que deben realizar las unidades de operación, en este caso las Subsecretarías y Coordinaciones del Ministerio.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Cubre períodos reducidos (meses o un año).
- Su parámetro principal es la eficiencia

El Ministerio de Economía realiza anualmente su plan operativo y lo presenta de acuerdo al Reglamento a la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, que en el párrafo segundo del Art. 2

dispone: “El término para la aprobación de los Planes Operativos Institucionales Anuales para el periodo anual subsiguiente, será el 31 de mayo de cada año”.

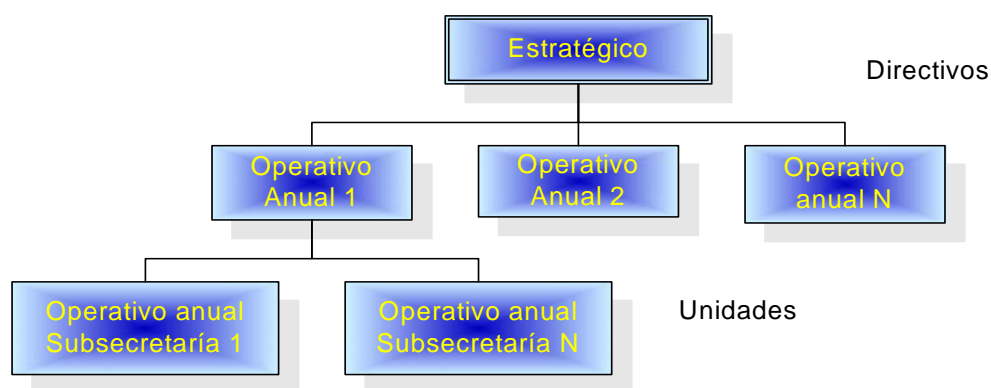


Gráfico No.1 Tipos de Planes

Fuente: Tipos de Planes

Elaboración: Martha Remache

▪ Importancia

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la institución, de manera que pueda adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.³

Al realizarse la planificación estratégica de manera *participativa* se incentiva al compromiso del cumplimiento de las acciones propuestas a través del empoderamiento del mismo por cada uno de los funcionarios de tal manera que aunque surga el cambio repentino de autoridades que

³ Maldonado, Olga.(2004,septiembre 1) Unidad de Planificación Estratégica Funcional. Ficha Informativa Aduanera No. 17,. La Paz, Bolivia.

se dio en los últimos años por la inestabilidad política existente en el país, el plan continuó con su ejecución.

Es una forma de correlacionar los planes operativos anuales de las diferentes unidades con un solo direccionamiento

La planificación permite el alineamiento de los componentes internos de la institución con el ambiente externo, esto es, clientes y proveedores.

Al ser un proceso estructurado, siempre su resultado generará aprendizaje, concebido como la adquisición de conocimientos y habilidades para ser competente cada una de las áreas de la institución.

La mayoría de los problemas que se tiene en las instituciones con los sistemas de información pueden resolverse instaurando un sistema formal de planificación estratégica. El plan cuenta con indicadores y metas por cada una de las estrategias facilitando su evaluación, seguimiento y control por lo que puede utilizarse inclusive como herramienta de Estado para la toma de decisiones a largo plazo.

▪ **Objetivos de la planificación estratégica**

Establecer una dirección por la organización.- Cada una de las unidades que conforman la institución se enfocan en un escenario objetivo, trabajando desde sus diferentes funciones y actividades en forma coordinada tienden a lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos para como un todo llegar a la visión o futuro deseado.

Generar un proceso de aprendizaje.- La realización de talleres con la finalidad de realizar el análisis de la situación actual, determinar sus necesidades e identificar los recursos disponibles y potenciales permite

desarrollar la sensibilidad acerca de las posibilidades del desarrollo en todos los niveles directivos es decir crece el conocimiento de la organización. Es responsabilidad de la alta dirección asegurar las condiciones para que este aprendizaje se efectivo y asegurar su continuidad. Muchas veces este aprendizaje es más importante que el desarrollo del plan en si mismo resultante del proceso.

Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes estrategias posibles.- Existen muchos caminos para llegar a una meta, pero cuando participativamente se analiza se descubren las posibles dificultades o ventajas que no se pueden ver sino en conjunto, esto permite seleccionar la estrategia conveniente a la institución para alcanzar los objetivos planteados.

Facilitar la posterior toma de decisiones.- Una vez implantado el plan estratégico, las decisiones gerenciales que se deban tomar tienen que considerar los objetivos y estrategias planteadas para no afectar su desarrollo sino más bien reforzarlas. Es decir que cada decisión deberá ser analizada identificando con que objetivo está relacionada.

1.2 Desarrollo Tecnológico

▪ Definición

El desarrollo se define como la capacidad de crecimiento organizacional en cuanto a la satisfacción de las necesidades de los clientes y logro de los objetivos institucionales, es tecnológico cuando se apoya en la aplicación y uso del cuarto factor de la producción que es la tecnología.

Se lo concibe también como el uso práctico y la evolución de herramientas y técnicas que permiten la aplicación del conocimiento científico para el crecimiento de la institución.

▪ **Componentes del desarrollo tecnológico**

Antes de analizar los componentes de desarrollo tecnológico es necesario tener presente la infraestructura de la gestión empresarial que consta de varios sistemas interrelacionados entre sí, los cuales deben estar equilibrados para poder alcanzar el éxito de la institución.

Es necesario diferenciar lo que es un Sistema de Información y lo que es la tecnología de la información. El Sistema de información como se indica en el gráfico No.2 es parte de la infraestructura de gestión y como tal comprende las relaciones existentes con el ambiente externo y las interrelaciones internas entre los departamentos o unidades de la organización. En el ambiente externo constan los proveedores, clientes, competencia.

Los flujos de información y datos entre todos los componentes son insumos básicos para el análisis que conlleva la definición de objetivos de la planificación. Estos mismos datos son seguidos y evaluados sus resultados por los sistemas de Control, los mismos que pueden originar incentivos para el cliente y para la producción. En base de estos datos se estructura y organiza el funcionamiento de la institución.

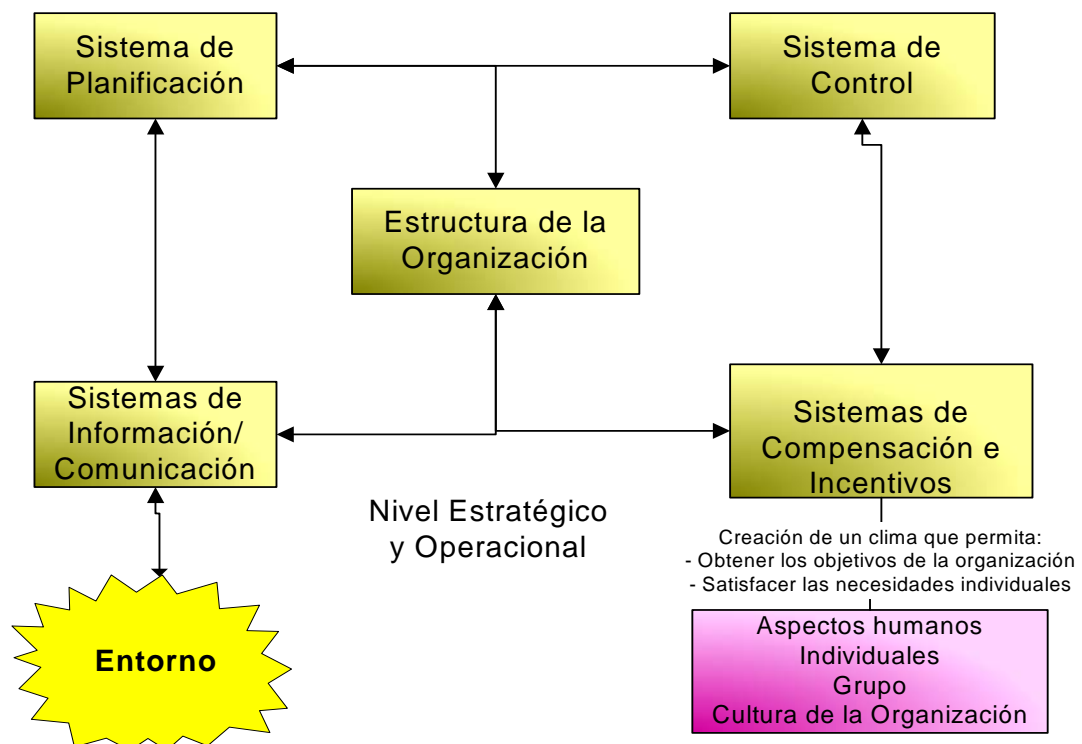


Grafico No.2 Sistemas de la institución que configuran su infraestructura

Fuente: Andreu R, Ricart J, Valor J.(1996)⁴

Elaboración: Andreu R, Ricart J, Valor J.(1996).

Todos los sistemas existentes de información, control, planificación se basan en la tecnología de la Información y las comunicaciones para el procesamiento de los datos como herramientas de apoyo para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Otro aspecto analizar es el Departamentos de Sistemas que muchas veces se constituye en un receptor de solicitudes de aplicaciones de acuerdo como surgen las necesidades de cada unidad del negocio, generando así múltiples sistemas desintegrados pero que solucionan

⁴ Andreu,R.,Ricart,J.y Valor,J.(1996) Estrategias y Sistemas de Información. Ed McGraw-Hill, 2da. Edición..Madrid, España.

algunos problemas y mejoran algunos procesos administrativos. Pero llega un punto en el cual se provoca una disyuntiva no coherente con los objetivos estratégicos de la institución, convirtiéndose en un mantenimiento rutinario en el que solo es posible definir prioridades en base a las siguientes características⁵:

- Facilidad de implementar la aplicación
- Novedad para la unidad de tecnología
- Poder de la unidad solicitante
- Costo de desarrollo

Es decir no existe una definición de prioridades o asignación de recursos acorde a una formulación de planes de Sistemas de Información y no mantienen alguna relación con los objetivos de las unidades funcionales. Esto es lo que precisamente esta ocurriendo actualmente en la Coordinación de Tecnología Informática (CTI) del Ministerio debido a que no tiene asesoramiento directo al Ministro.

Con este preámbulo se define los tres componentes del desarrollo tecnológico: Información, Talento humano y Tecnología las mismas que deben estar alineadas lo que se denomina hoy “Alineamiento Negocio-Tecnología”.

Información.- El sistema de información comprende actividades de línea base que son las que crean valor al producto y actividades de soporte que apoyan, coordinan y comparten información. Cada una de las

⁵ Andreu,R.,Ricart,J.y Valor,J.(1996) Estrategias y Sistemas de Información. Ed McGraw-Hill, 2da. Edición..Madrid, España.

actividades genera y a su vez necesita información pero esta debe ser clasificada y organizada para su mejor utilización y posterior toma de decisiones.

Las actividades de la cadena de valor forman parte la estructura organizacional, es decir un cambio sustancial en sus procesos o actividades puede influir directamente en ella. Entre las actividades de soporte se incluye la infraestructura de la empresa y las unidades de apoyo a la cadena de valor. Al ser el sistema de información parte de la infraestructura está directamente relacionado con las actividades tanto de soporte como agregadoras de valor, por lo que se constituye en factor decisivo para su éxito o fracaso institucional.

Tecnología.- Metodologías, Herramientas de hardware, software, métodos y técnicas usados para la gestión y producción de Servicios.

En cuanto a Tecnología, con el aparecimiento del Internet, se dio un gran cambio en las comunicaciones y la manera como se realizan las transacciones comerciales, bursátiles y el intercambio de información, se eliminan las barreras territoriales y las restricciones de comercio y comunicación mundial. Se requieren de sistemas financieros modernos que agilicen en tiempo real las transacciones, tomando en cuenta las legislaciones, reglamentos de uso de la red, satisfacción del cliente y provean servicios de calidad. Hoy día la productividad y eficacia de las compañías se mide por el uso de las ventajas tecnológicas en sus actividades operativas y de servicio al cliente.

Debido a que la información está en varios niveles y actividades de la institución, la incorporación de la tecnología es multidimensional por lo que se debe coordinar los avances en las distintas dimensiones de modo que el conjunto resulte armonioso y planificado

El desarrollo no debe visualizarse únicamente con el sentido de que la institución cuente con tecnología de punta, ultramoderna y a tiempo real. La tecnología puede ayudar a hacer de mejor manera las cosas o forzarnos hacerlo de manera peor, pueden incorporarse tecnologías mas eficientes pero menos efectivas. Por esta razón debe existir siempre una actitud crítica frente a ellas para establecer como aportan a la necesidades y finalidad del Sistema de Información,. No es posible hablar de tiempo real sino de el tiempo real necesario de acuerdo con el modelo de negocio. Por ejemplo no pueden estar todas las actividades de la empresa en Internet porque la moda así lo requiere, es necesario siempre un análisis técnico y encuadrado dentro de los objetivos estratégicos de la institución.

Talento Humano.- Se refiere a la capacidad que tiene el Recurso humano para aprovechar el desarrollo científico, técnico, apoyado en la investigación y el compromiso.

Para que una institución tenga éxito debe contar con un personal altamente capacitado en las nuevas herramientas y técnicas que presenta el mercado. La adopción de cualquier tecnología pasa por tres fases : desconocida, conocida y dominada, pero para que llegar a la ultima es necesario seguir un proceso de aprendizaje y evaluación.

Según un artículo sobre tendencias mundiales en el desarrollo tecnológico y en la formación del recurso humano: “Hoy las empresas contratan personal tomando en cuenta el dominio de la lecto-escritura, las matemáticas, la expresión oral y el saber escuchar. Pero, además, es fundamental tener habilidades del pensamiento como la creatividad, la capacidad para solucionar problemas y el razonamiento. Algo supremamente valorado es la gente que refleja cualidades personales como la responsabilidad, la autoestima, la sociabilidad, el autocontrol y la

honestidad. Seguidamente se encuentran las competencias interpersonales como el trabajo en grupo, la aptitud para enseñar a otros, el servicio al cliente y el liderazgo. En otro frente de las competencias está el saber manejar la información desde su adquisición, saber utilizarla, saberla clasificar y además, ayudarse del computador.”

Se habla mucho hoy, de la sociedad del conocimiento, como aquella que está en la capacidad de solucionar problemas y proyectarse a los acontecimientos futuros sobre la base no solo de la experiencia sino de la aplicación y creación de nuevos conocimientos enmarcada en la innovación y la generación de valor agregado a los productos y servicios ofertados por la institución.

Alineamiento con el negocio.- Es un proceso que comprende la elaboración paralela de planes estratégicos e informáticos que apoyen al sistema de información (negocio), así como la coordinación con los sistemas de control, compensación e incentivos, fortaleciendo la estructura organizacional.

El desarrollo de una institución como el Ministerio comprende la identificación de un estilo de decisión y administración más participativo, apoyado en una Unidad de Tecnología que tenga la función de asesoramiento tecnológico al mas alto nivel directivo, tomando en cuenta los nuevos desafíos como la globalización y modernización del estado, enfocando siempre hacia el servicio y bien del ciudadano el cual debe ser el fin de la economía y finanzas nacional.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

2.1 Justificación

En el artículo 2 de la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, establece “la obligación para cada institución del sector público de elaborar el Plan plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria”, al ser el Ministerio un entidad pública debe cumplir con esta obligación. La presente tesis es un aporte metodológico para la elaboración de planes estratégicos.

Para la elaboración de planes estratégicos el Ministerio debe regirse a las disposiciones de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) que es el organismo encargado de la elaboración de los Planes Plurianuales de Gobierno. El Decreto Ejecutivo No. 1372 del 20 de febrero del 2004, indica entre sus competencias, está el apoyar la elaboración de los diversos procesos de planificación por parte de las entidades nacionales.

La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), publicada en el Registro oficial 337 del 16 mayo de 1977, en el artículo 66 al referirse a los sectores y proyectos prioritarios señala que “La Junta de Planificación, a base de los planes de desarrollo vigentes, determinará para cada período los sectores prioritarios y los proyectos y programas específicos de los mismos, que a su juicio deban incluirse en el presupuesto para alcanzar los objetivos regionales y sectoriales de desarrollo económico y social.”

La Ley Orgánica de Responsabilidades, Estabilización y Transparencia Fiscal en el artículo 1 dice: “el Presidente presentará un plan purianual en

base a los cuales las instituciones tendrán que elaborar los suyos. “Los planes plurianuales orientarán las decisiones de gasto y de inversión pública con carácter obligatorio. Las metas de estos planes se expresarán mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, que serán preparados, dentro del ámbito de sus respectivas competencias, por el organismo técnico encargado de la planificación nacional ODEPLAN (actual SENPLADES) y por el Ministerio de Economía y Finanzas y sometidos a la aprobación del Presidente de la República.” La evolución, seguimiento y monitoreo del plan plurianual del gobierno será revisada por los mismos organismos indicados en su competencia.

2.2 Metodología

Existen diversas metodologías para el desarrollo de un plan estratégico pero todas confluyen en el esquema siguiente:

Diagnóstico

Análisis Prospectivo

Establecer de Misión, Visión, Valores, Principios

Diseño de objetivos

Diseño de estrategias

Diseño de programas y proyectos

▪ Diagnóstico

Corresponde al análisis del entorno de la organización tanto interno como externo. El método FODA es uno de los más usados para diagnóstico y se aplicará en esta fase. La palabra FODA viene de la abreviación de fortalezas, oportunidades y debilidades y amenazas.

Las Fortalezas, corresponden a las capacidades, recursos que aportan de manera positivas al interior de la institución, que deben ser preservadas ó potencializadas para alcanzar resultados.

Las Debilidades son las limitaciones, carencias y obstáculos en el ambiente interno y que impiden el logro de objetivos.

Se definen como Oportunidades a los aspectos favorables del ambiente externo que se presentan en el entorno político, económico, ambiental, tecnológico, que pueden ser aprovechables.

Las Amenazas o riesgos, son circunstancias que provienen del ambiente externo, que interfieren o influyen de manera negativa en los objetivos institucionales.

Ambiente Externo	Ambiente Interno
Oportunidades y Amenazas	Fortalezas y Debilidades
<u>Macro ambiente</u> Social, económico, político, cultural, jurídico, tecnológico, ambiental	Capacidad administrativa Situación organizacional Cultura
<u>Micro ambiente</u> •Productos sustitutos •Clientes •Proveedores	Áreas funcionales •Comunicación Social •Producción •Finanzas •Talento Humano •Gestión •Investigación + Desarrollo

Gráfico No.3 Diagnóstico

Fuente: Recopilación Notas Ing. Alfredo Salazar.

Elaboración: Martha Remache

Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y riesgos en el ambiente operativo de la organización advirtiéndole que están fuera del control de la organización pero pueden ser influenciados por las acciones internas generando ventajas competitivas.

En esta etapa se deben examinar dos ambientes interrelacionados : El inmediato, donde opera la organización denominado microambiente y el ambiente nacional o macroambiente que es más amplio.

Analizar el *macroambiente* consiste en examinar factores externos o variables condicionantes del sistema; definiendo su situación actual en el aspecto social, político, económico, cultural, ambiental y las tendencias tecnológicas. Analizar el ambiente inmediato *microambiente*, involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, información de otras instituciones relacionadas, clientes, proveedores de servicios o productos sustitutos y nuevos en los cuales se puede incursionar.

Este análisis permite conocer cuál es el grado de influencia o poder que tienen de cada uno de los actores externos como principales impulsores o bloqueadores del futuro, sobre la institución. Del análisis de sus objetivos, obstáculos y estrategias se puede obtener como ellos pueden cooperar u obstaculizar el crecimiento organizacional y cumplimiento de la misión institucional.

Ayuda a responder la pregunta *¿Qué debo hacer?*.

Análisis Interno

Es conveniente detallar un aspecto histórico, que sea un breve relato de como comenzó a existir la organización, los principales cambios por los que pasaron, sus datos fundamentales a lo largo de los años y una secuencia de los principales momentos hasta la actualidad.

El propósito del análisis interno es descubrir las Fortalezas y debilidades institucionales, para lo cual se fundamentará en la conceptualización de cadena de valor y suministro de Michael Porter, el cual aborda una empresa constituida en áreas primarias y de apoyo. Las primarias aquellas relacionadas directamente con la línea del negocio como por ejemplo en una empresa de producción: logística de entrada, operaciones, comercialización y ventas, servicio y las actividades de soporte o apoyo como comunicación social, contabilidad, finanzas, talento humano, gestión, investigación y tecnología.

Para identificar la cadena de valor es necesario primero conocer el giro del Negocio de la organización, el sector al que pertenece y el tipo de servicios que presta; con ello es posible definir cuales son los procesos o líneas base que generan valor y diferenciarlos de aquellos que en los que se apoyan para coordinarse y compartir información, es decir los denominados procesos de soporte o apoyo. Según la clasificación de la Secretaría Nacional de Remuneraciones (SENRES), existen los procesos gobernantes que son aquellos que están a nivel de decisión y gestión gerencial.

Para cada uno de los procesos se requiere desagregar en subprocesos y actividades con la finalidad de encontrar los puntos débiles y fuertes por cada componente de la cadena de valor. Del análisis y la identificación

de las relaciones existentes entre los ellos se obtiene de igual manera sus fortalezas y debilidades.

La estructura organizativa apoya al funcionamiento y organización de la cadena de valor, por ende al negocio en sí, por lo que es importante obtener cuales son los factores críticos de cada uno de los componentes de la estructura por medio del análisis de su organigrama y de las atribuciones, objetivos de cada uno de sus elementos, con el fin de verificar su adecuación al cumplimiento de la misión institucional..

El análisis interno comprende del mismo modo la descripción de la cantidad y calidad de recursos disponibles para cumplimiento de la misión, como son humanos, materiales, financieros, tecnológicos y administrativos con el propósito de verificar los indicadores o variables relacionadas que de acuerdo a su estado ó situación actual se determinen si son fortalezas o debilidades.

Todas las variables internas son las actividades que puede controlar la organización. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de los competidores o instituciones afines. Se pueden realizar encuestas para obtener datos de factores internos como ambiente laboral, eficiencia en la producción, imagen institucional, eficacia de la promoción y publicidad, satisfacción de los clientes.⁶

⁶ Rojas, R.(2006,febrero) www.monografias.com/trabajo37/planeacion.
Planificación Estratégica. Mérida, Venezuela.

Se obtiene conclusiones sobre la razón de ser de la institución, y sus límites internos. Ayuda a responder la interrogante *¿Qué puedo hacer?*.

Existen algunos componentes que se puede investigar a mas detalle en el ambiente externo e interno.(ver anexo No. 1)

Análisis de Resultados

1. Clasificación de variables

Una vez que se tiene las variables externas y estrategias de actores se las clasifica en oportunidades o amenazas, las variables endógenas en fortalezas o debilidades usando el Método Delphi, es decir la consulta a expertos en la materia quienes conocen el ambiente y el funcionamiento de la organización.

El formato de encuesta utilizado para la clasificación de variables, se lo puede ver en el anexo. (ver anexo No.2).

2. Ponderación de variables

Las variables clasificadas, tienen que ser calificadas para obtener las capacidades de respuesta de la institución a los factores identificados como estratégicos. Para este proceso usamos como herramienta de análisis la matriz de calificación (ver Anexo No.3).

Los valores resultado se toman en cuenta luego para ser priorizadas de tal manera que se tenga un número manejable de variables, pues algunas de ellas inclusive se encuentran relacionadas o son causa o efecto de otras.

Identificación de variables relevantes

Para seleccionar cuáles variables son las más relevantes se usa el Análisis de Pareto, que es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

El Dr. Juran Pareto aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

Para esto se va calificando con un puntaje establecido en base a variables establecidas.

1. Ordena los datos de la categoría mayor a menor
2. Se totaliza por categoría
3. Se obtiene un porcentaje, que indica cuanto representa cada categoría
4. Se crea una columna con el porcentaje acumulado en orden descendente.
5. Se elabora un histograma con los datos obtenidos.
6. Del diagrama se puede obtener que las categorías que acumulan el 20% de los problemas pueden resolver el 80% de los problemas.

El resultado seleccionado de estas variables externas, será el insumo para el siguiente para el análisis estratégico.

▪ **Análisis Prospectivo**

Nada en el mundo esta escrito o predeterminado por lo cual es necesario programar, presupuestar, proyectar, estimar, predecir considerando ciertos supuestos técnicos que pueden suceder de manera súbita o inesperada como lo es el mundo de los negocios⁷.

Según Miklos y Tello, “la Prospectiva es un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por ultimo, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese provenir que se perfila como deseable”.

“Si no sabes a donde vas cualquier camino te conduce allí” Proverbio del Corán. La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana, y aporta elementos mal proceso de implantación y toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas acciones futuras, ofrece políticas y acciones alternativas aumentando así el grado de elección.⁸

Entre los propósitos mas importantes están los siguientes:

- Generar visiones alternativas de futuros deseados

⁷ Rojas, P.(2006,septiembre) Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en la organizaciones del siglo XXI. Producción: Holding Dine S.A. Quito, Ecuador

⁸ www.bienestarbogota.gov.co/unicef/bdimagenes/ Planeación Prospectiva.doc

- Proporcionar impulso para la acción
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.
-

El horizonte temporal es muy amplio interesándose por eventos y situaciones a largo plazo, por ello es flexible ya que permite elegir futuros alternativos. Además las relaciones dinámicas no son unidireccionales en el tiempo, sino mas bien fruto de la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. Asume la existencia de vínculos y variables incluidas y su transformación o modificación constante de las estructuras del sistema en cuestión.

De las principales técnicas usadas en prospectiva (ver anexo No. 4), se describe a continuación el método de escenarios.

Método de Escenarios

El objetivo básico de los escenarios es el de integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro.

¿Qué es un escenario? Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura escrita en presente como si ya estuviera sucediendo que indica la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una futura.

El objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y

competencial de la organización. No es un problema de adivinación sino de exploración razonada de la probable evolución de los acontecimientos.

Para realizar este ejercicio de planeación, es necesario vincular a diversos expertos en el negocio que tengan visiones complementarias y hasta contradictorias; para así realizar una extracción no sesgada y eficaz sobre el devenir de uno o más fenómenos complejos. En este sentido es necesario vincular a los altos directivos, los responsables de financiamiento y presupuesto y los demás departamentos de la entidad.

Tomando en cuenta los factores críticos de éxito y su evolución, se distinguen de hecho cuatro escenarios exploratorios sobre los que se examina estas variables :

Pesimista.- Permite describir en el futuro una situación adversa para la institución dada una consecuente serie de eventos desfavorables. Este escenario ayuda a prever las posibles factores negativos que afectar la existencia misma de la institución para de esta manera crear estrategias que eviten que ello suceda.

Optimista.- Relata una realidad positiva en la que la institución ve un progreso, mejora y perfeccionamiento de su estructura organizativa, competitiva e influyente en su sector, en la que la mayor parte de los eventos son favorables para la institución.

Tendencial.- Se construye un ambiente que puede darse en el futuro, si no se hace ningún cambio fundamental sino se funciona en base a la coyuntura que suscita en el día a día, si se continua con el rumbo y las acciones del momento, es decir, lo mas probable que puede suceder con la institución al no contar con una dirección estratégica común.

Deseado.- Es aquel que se construye con la finalidad de llegar a cumplirlo y que se asume se llegará por un conjunto de pasos o acciones estratégicas.

A continuación se describe el método descrito en un artículo de Steban Soms paso a paso⁹.

Fase 1: Conocimiento de la realidad

- Definir los subsistemas relevantes que explican la estructura y funcionamiento de una comunidad o región. Por ejemplo el subsistema económico, político, productivo, social, ambiental. Esto ya se definió en el análisis externo e interno del método FODA.
- Al interior de cada subsistema y también entre ellos, existen relaciones de dependencia que deberán ser evaluadas para determinar cuales son variables clave, determinantes del Sistema..
- Identificar las principales variables de cada subsistema. En su identificación, así como estimación de su evolución es de gran importancia la opinión de expertos. Se recomienda entre 10 a 15 variables. Para ello se toman las variables externas ponderadas por el Análisis de Pareto que corresponden al 20% de las causas que solucionaran el 80% de los problemas.

⁹ Soms, E.(2001,febrero) La Prospectiva en la planificación estratégica “Apuntes metodológicos para la capacitación en prospectiva y construcción de escenarios”.

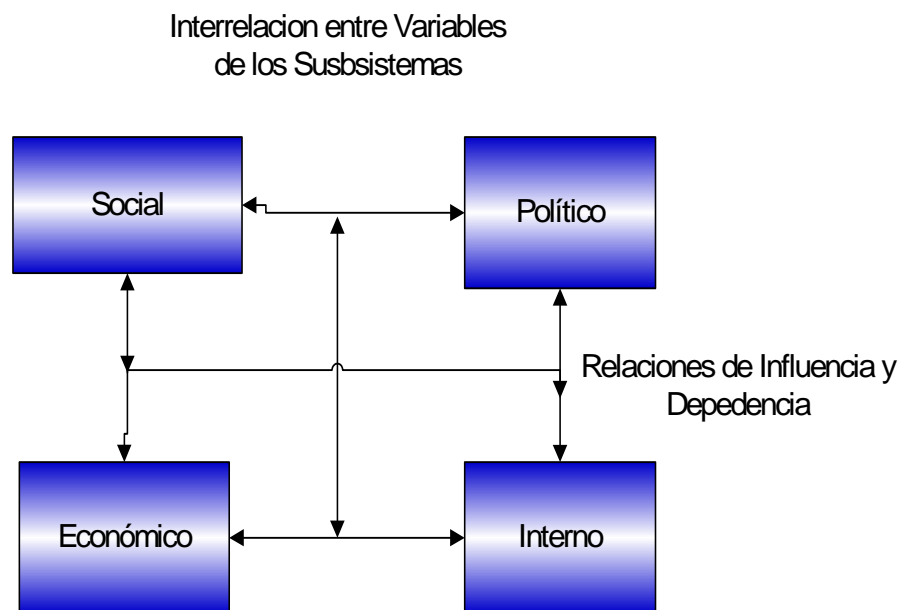


Gráfico No.4 Interrelación de subsistemas

Fuente: Soms, E.(2001)¹⁰

Elaboración: Martha Remache

Fase 2: Análisis Estructural

- Se anotan las variables en las columnas y filas de una matriz cuadrada agrupadas según subsistemas. Se analizan las influencias de unas sobre otras, de la columna a la fila, anotando 1 si la variable que encabeza la columna influye sobre la que encabeza la fila y, 0 si no existe influencia.
- La suma vertical de las anotaciones dará una idea de cuales son las que influyen en mayor medida (variables motrices). La suma horizontal servirá para identificar las variables dependientes. Obviamente las variables motrices serán las “portadoras de

¹⁰ Soms, E.(2001, febrero) La Prospectiva en la planificación estratégica “Apuntes metodológicos para la capacitación en prospectiva y construcción de escenarios”.

futuro”. Y las dependientes serán un resultado deseado o no deseado.

- Utilizando gráficos en coordenadas x e y, se podrá determinar el grado de *motricidad y dependencia* de las variables, así como las influencias entre los subsistemas. La naturaleza de las variables que queden incluidas en cada cuadrante se muestra. (ver gráfico No.6).

M o t r i c i d a d	Variables motrices determinantes en la evolución del sistema	Variables motrices secundarias
	Variables dependientes que condicionan la evolución del sistema	Variables resultado
	Dependencia ←	

Gráfico No.5 Motricidad y Dependencia de las variables

Fuente: Soms, E.(2001)¹¹

Elaboración: Soms, E.(2001)

Fase 3: Elaborar los escenarios

- Se crea una tabla con los factores de éxito obtenidos del diagnóstico interno en las que se identifican cinco columnas, la primera indica el número secuencial del factor de éxito, la segunda

¹¹ Soms, E.(2001, febrero) La Prospectiva en la planificación estratégica “Apuntes metodológicos para la capacitación en prospectiva y construcción de escenarios”.

el nombre el factor, la tercera la probabilidad de ocurrencia del evento, la cuarta el grado de impacto para conseguir la misión institucional y la ultima el factor relacionado.

- Esta matriz se envía a los expertos para que realicen las calificaciones correspondientes considerando el valor más alto de impacto como 5 y el más bajo como 1, de similar manera para la columna de probabilidad de ocurrencia. En la columna factor relacionada se escribe el número del factor de la cual es dependiente o resultante.
- Se estima al menos una semana para la calificación de los factores por parte de los expertos, se procede a calcular los pesos de cada uno de los valores sobre el total, se eliminan los factores dependientes y luego se ordena por los pesos de impacto y ocurrencia en forma decreciente. Los factores de mayor puntaje se toman en cuenta en el siguiente paso, es aconsejable resumir a un promedio de 15 factores.
- Para cada una de las variables motrices y los factores de éxito (y de algunas dependientes sobre las que existan dudas acerca de la influencia en los subsistemas) que ahora se denominan *Hechos portadores de futuro*, se formulan a lo menos 3 hipótesis de comportamiento futuro: optimista, pesimista y tendencial.
- Sobre una tabla que registra las tres hipótesis se analizan las situaciones alternativas combinando comportamientos probables y acciones que pueden tomar actores involucrados. El resultado es un conjunto de escenarios (tendencial, optimista, pesimista) que deben ser analizados en reuniones de expertos para resolver acerca de cual será adoptado como referencia para la planificación estratégica.
- Se elabora textualmente los escenarios, concatenando los acontecimientos en un orden lógico de tal manera que se forma una historia en la que cada uno de los hechos portadores de

futuro se los ve como acciones que ya fueron efectuadas en el pasado y visualizando el futuro como si fuera hoy, se tienen los resultados correspondientes.

- Se procede a seleccionar aquel escenario más cercano a lo deseable.
- Aceptado el escenario será utilizado a lo largo del proceso de planificación para precisar objetivos, la estrategia global, políticas, programas de acción y compromisos de actores.
- Elaboración del modelo en la realidad actual, sobre el que se tomarán las decisiones para tratar de alcanzar dicho futuro.
- Contrastar los resultados del escenario deseado y el actual, provocándose la convergencia para definir el marco de orientación global.
- Determinación estratégica y factibilidad: Definir las posibles estrategias y mostrar las opciones políticas concretas.
- Se elabora el Concepto Estratégico que delinea el cuadro de referencia conceptual para la planificación, el cual consiste en un resumen de la concreta actuación y líneas guías para las directivas institucionales, en base a las variables motrices analizadas.



▪ **Establecimiento de Misión, Visión, Valores, Principios**

La parte filosófica del plan estratégico corresponde a la definición de la misión, visión y valores, generalmente estos aspectos se elaboran en talleres, en las que los participantes llenan en cartulinas o encuestas sus opiniones y luego las comparten para obtener los resultados finales en un documento consensuado.

La *Misión* para el caso de instituciones públicas, está inscrita en el registro oficial que define la constitución de la Institución. Responde a las

preguntas ¿Qué hacemos?, Cómo lo hacemos? y para quién lo hacemos?, por lo tanto hay que revisarla en los talleres.

Para construir la *Visión* en los talleres se crean grupos, y nombra un secretario, se pide a los participantes que respondan en una cartulina individual y al final se las entregaran al secretario, o se distribuye la encuesta con preguntas como por ejemplo¹²:

- ¿Cómo deseamos que sea el Ministerio dentro de 5 años?
- ¿Qué logros del Ministerio le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece el Ministerio?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Que otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece el Ministerio, dentro de 5 años?
- ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su unidad de gestión dentro de 5 años?'

➤

En plenaria, los participantes deciden cual será su propia declaración de la misma, o el equipo de control elabora la visión en base a las respuestas dadas como por ejemplo: "seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria alimentaría". Hay que tomar en cuenta que la visión debe ser inspiradora, concisa, verificable, orientada por principios y valores éticos, responde a las interrogantes ¿Qué? Debe ser una meta u objetivo verificable, ¿Cuándo? Implica el compromiso de lograrlo, ¿Cómo? Indicar las fuerzas impulsoras que permitan lograrlo.

¹² Salazar,G.(2006) Apuntes metodológicos sobre Planificación estratégica.

El escenario seleccionado, resultante del análisis prospectivo se constituye también en un referente para la definición de la visión institucional.

Para definir los *Principios y Valores* se forma una matriz axiológica de escala de valores que delimitaran el accionar de la institución hasta donde puede llegar y que debe considerar para evitar problemas.

Los principios están relacionados con el proceso interno, en cambio que los valores son cualidades positivas, enfocadas a la relación y servicio externo. Se debe notar que los valores son colectivos, no individuales por ejemplo: Calidad, Responsabilidad, Reciprocidad, Eficiencia, Libertad, Autocontrol. Cada uno de los valores tiene una definición que nos identifica como empresa así por ejemplo en Calidad: “El cliente es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y la meta es la satisfacción del cliente”.¹³ Por tanto la matriz se construye de la siguiente manera:

- Listar los valores y principios corporativos como Honestidad, Servicio, etc.
- Identificar los grupos de interés o actores externos de la organización.
- En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la calificación de impacto entre ellas, definen los principios y valores corporativos a regir en toda la organización.

➤

¹³ Goodstein, L. et al. (1998) Planeación Estratégica aplicada. Ed. McGraw-Hill, Colombia

▪ Diseño de objetivos

Los objetivos pueden ser definidos como “los resultados a priori de una acción o actividad”, es decir, antes de realizar una acción, tomar decisiones o asignar recursos, con la finalidad de alcanzar la maximización o minimización de las condiciones ventajosas para la institución.

En la planificación estatal existe una jerarquía que guía la definición de los objetivos, así tenemos en un nivel superior los objetivos nacionales permanentes que están a nivel estatal, en segundo lugar los objetivos nacionales estratégicos que deben ser ejecutados con una visión a largo plazo por los gobiernos de turno y constituyen el Plan Plurianual de gobierno, en tercer lugar los objetivos de cada uno de los frentes (interno, externo, económico, militar) de seguridad y desarrollo.

Estos objetivos son trasladados a los ministerios a quienes les corresponde definir su plan estratégico por el periodo de cuatro años, es decir, los objetivos específicos de la institución deben estar alineados con el Plan Plurianual del Gobierno.

Se redactan iniciando con un verbo en infinitivo y definen el *Qué?*, se va a hacer. Todo objetivo en términos empresariales puede ser medido anticipadamente con las características:

- Resultados: *Cuánto* se logrará? (volúmenes de ventas; cuota de mercado; porcentaje de rentabilidad; número de cantidades producidas; un informe determinado, etc.)
- Tiempo: *Cuándo?* Límite para lograr la cantidad deseada con la acción o actividad

Estas dimensiones que permiten medir un objetivo están presentes en los tres niveles principales de institución, directivo, coordinación, operativo.

Partiendo de la situación actual, se construyen las vías para acercarse progresivamente al escenario deseado, esto es, las acciones necesarias para alcanzar la situación favorable a la institución, para lo cual se sigue los siguientes pasos:

- Por cada variable interna se identifican sus causas y efectos y medidas a tomarse en el caso de ocurrir, atacando las causas.
- Por cada hecho portador de futuro se analiza las medidas para lograr la situación deseada.
- Se clasifican cada una de las medidas como objetivos, o estrategias.
-

Una vez definidos los objetivos, el siguiente paso consiste en la *Priorización* de los mismos destacando lo más importante y urgente utilizando métodos como el Análisis de Pareto que consiste en dar un puntaje a cada uno y luego ordenarlos en forma descendente, de tal manera que se pueda separar los vitales de los triviales.

La “praxis” enseña que los objetivos tienen que ser reducidos y pocos, SENPLADES sugiere que sean un máximo de 7 y se encuentren debidamente jerarquizados. Las empresas exitosas funcionan con máximo de cuatro objetivos anuales y la mayoría con dos; por una razón elemental: La concentración de la empresa, de sus gerentes, de su capacidad total y de sus recursos focalizados en pocos objetivos, producen resultados superiores a cualquier otra alternativa.

La priorización y la concentración permiten el equilibrio necesario en la empresa, de tal forma que se rompe con la clásica y estrecha visión de la

“teoría del objetivo único” que dice que las empresas están para producir sólo utilidades económicas y máxima rentabilidad.

Sin embargo, a pesar que el equipo gerencial debe estar concentrado en las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, ellos deben estar preparados también para aprovechar oportunidades que surjan en el entorno – fuera de la empresa – y que aunque no estén contemplados inicialmente en el Plan Estratégico, deben estar capacitados para incluirlos con rapidez (Objetivos de oportunidad).

▪ **Diseño de estrategias**

El proceso creativo de formulación de estrategias comprende representar los diversos caminos alternativos o vías que puede recorrer la organización para acotar o anular la distancia entre el diagnóstico actual y el escenario deseado. Indica el *Cómo?* hacerlo, con que recursos y medios.

Una estrategia puede ser visualizada a partir de una causa y su efecto, pero ésta necesita de entes que la impulsen, de esta manera se descubre los principales actores y factores que pueden ayudar al cumplimiento de de la misma.

Las estrategias se obtienen entonces de las medidas a tomarse para atacar las causas y contrarrestar los efectos negativos de las amenazas y debilidades, y las medidas para aprovechar las fortalezas y oportunidades disponibles y potenciales. Para esto se utiliza la matriz de correlación de variables internas y externas, con lo que se obtiene un subconjunto de variables que al ser combinadas entre si, dan como resultado las estrategias generales.

	AMENAZAS			Suma	Promedio	OPORTUNIDADES				Suma	Promedio
FACTORES	A1	A2	An			O1	O2	...	On		
Fortalezas											
F1											
F2											
....											
Fn											
Total											
Promedio											
Debilidades											
D1											
D2											
...											
Dn											
Total											
Promedio											

Grafico No. 6 Matriz de interrelación de variables

Fuente: Larrea, J.¹⁴

Elaboración: Larrea, J

Procedimiento:

1. En cada intersección de Factores estratégicos se indica la calificación otorgada al grado de intensidad de la relación existente entre ellos, utilizando como escala la siguiente:

Alta = 5, Media = 3, Baja =1, Nula = 0

2. Se suman los valores de cada columna (amenazas y oportunidades) y los de cada fila (fortalezas y debilidades).

¹⁴ Larrea Jústiz, R, Planificación del Desarrollo Estratégico de la Empresa- Guía de Estudio

3. Se calcula el promedio de filas y columnas.
4. Se seleccionan los valores iguales o mayores a tres puntos en sus promedios.

Con los factores seleccionados se van formando las estrategias de acuerdo a los siguientes criterios:

Estrategias FO: Se generan estrategias de tal manera que maximicen la utilización de fortalezas, de tal modo que se pueda maximizar el aprovechamiento de oportunidades.

Estrategias DO: Se generan estrategias de tal manera que minimizar el impacto de las debilidades, para poder maximizar el aprovechamiento de oportunidades.

Estrategias FA: Se generan estrategias que permitan la maximización en el uso de fortalezas en el esfuerzo por minimizar el impacto de las amenazas.

Estrategias DA: Se generan estrategias que permitan la minimizar las debilidades y sus efectos, así como la minimización de impacto de las amenazas.

Entre los diversos enfoques alternativos es preciso establecer *Prioridades* antes de proceder a la formulación de la estrategia mas apropiada para la consecución total o parcial del Objetivo, que tenga el mayor grado de satisfacción de los clientes y usuarios del servicio al mínimo coste posible.

Para una mejor organización de los objetivos y estrategias se los puede agrupar con la metodología del Cuadro de Mando integral, la misma que se apoya en cuatro perspectivas.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral toma en cuenta cuatro perspectivas desde las cuales, cualquier organización puede enmarcarse, y para cada una de ellas se va definiendo acciones estratégicas.

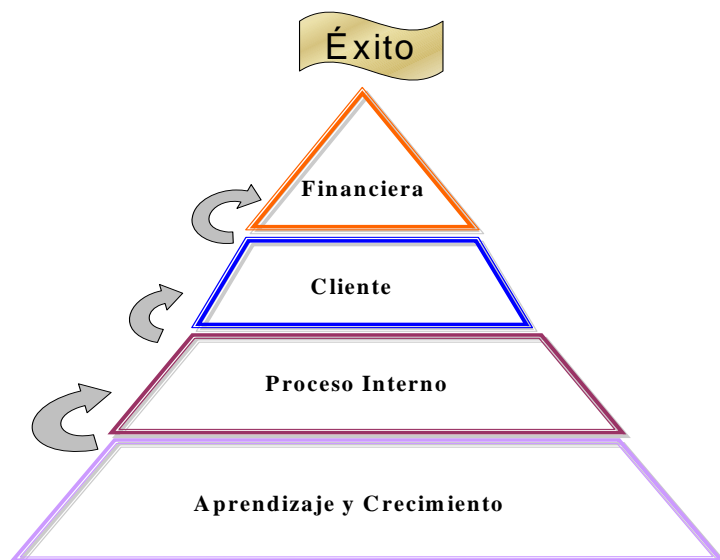


Gráfico No.7 Perspectivas según el Cuadro de Mando Integral

Fuente: Rojas, P.(2006,septiembre)¹⁵

Elaboración: Rojas, P.(2006,septiembre)

Perspectiva Financiera.- Ubicada en la cúspide del triángulo estratégico, corresponde a la generación tangible del valor que

¹⁵ Rojas, P.(2006,septiembre) Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las organizaciones del siglo XXI. HoldingDine. Quito, Ecuador.

proporciona la empresa al accionista, en el caso de instituciones públicas el valor que genera el cumplimiento de sus funciones en beneficio del Estado.

La generación de valor se sustenta en la productividad, competitividad y rentabilidad.

Debido a que algunas instituciones públicas únicamente proveen servicios, no buscan el lucro, pero si deben tomar en cuenta el uso eficiente de los recursos, se enmarcan dentro de esta perspectiva con la denominación de “Perspectiva de Responsabilidad Social”.

Entre los principales puntos a considerar para la definición de objetivos y estrategias están:

- Imagen de la institución
- Información financiera confiable, segura y oportuna
- Comunicación oportuna y honesta
- Rentabilidad, uso eficiente de los recursos
- Administración eficiente.
- Crecimiento de ingresos
- Productividad Financiera a corto y largo plazo.

Hay que notar que estas estrategias constituirán el resultado del servicio prestado al cliente, y el logro de estos objetivos va a depender de la planificación de los procesos internos.

Perspectiva del Cliente.- Responde a las condiciones del mercado y la satisfacción en el servicio al cliente, tomando en cuenta el tiempo, la calidad y el producto. La relación que existe con los proveedores. La satisfacción del cliente esta en función del valor agregado que se ofrece por el servicio.

Existen tres estrategias definidas en esta perspectiva como son:

Liderazgo del Producto: Se refiere a poner énfasis en las características y detalles del producto, sin importar el costo de la inversión ni el tiempo, lo que interesa es la calidad del producto.

Cercanía con el cliente: Se establece relaciones muy estrechas con el cliente, personalizadas, es decir se construye productos a su medida.

Excelencia operativa: El enfoque está en la eficiencia en reducción de costos y tiempos para satisfacer al cliente tomando en cuenta siempre la calidad.

Para las instituciones públicas la más adecuada es la estrategias de Excelencia operativa, por su definición. Lo que le interesa generalmente a un cliente es:

- La eficiencia en la transacción
- Velocidad en la atención
- Resolución de problemas
- Información continua y a tiempo y
- La Calidad en el servicio o producto

Perspectiva del Proceso Interno.- La perspectiva del proceso interno, integrada por los componentes de la cadena de valor es decir con los procesos que tiene relación directa con el bien o servicio ofrecido al cliente. Para esto es necesario identificar los procesos críticos con el fin de detectar necesidades y problemas.

Los procesos se pueden clasificar en Procesos de innovación, operativos y servicios de venta.

Procesos de innovación.- Aquellos que buscan satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

- Investigación
- Desarrollo de nuevos productos
- Determinación de necesidades
- Tiempo de entrar al mercado
- Alianzas para Innovar
- Generación de Conocimiento

Procesos Operativos.- Entregan los productos o servicios al cliente. La producción misma del producto, entre los procesos se pueden destacar:

- Logística
- Eficiencia en operaciones
- Calidad, costo, tiempo de ciclo
- Entrega y Despacho
-

Servicios de venta y postventa.- Se trata de la asistencia técnica al cliente, establecer relaciones de comercialización y cierre de ventas o servicios prestados.

- Manejo de no conformidad
- Servicio al cliente
- Relaciones con el cliente
- Asesoría
- Comprender Sus necesidades
- Inteligencia de Mercado

Realizando una analogía con la empresa pública, los procesos innovadores vendrían a constituirse en el equipo de asesores o directivos que analizan las necesidades del cliente, operativos los funcionarios o unidades en general que ofertan sus servicios para la realización del producto. Y en el servicio de venta y postventa se consideraría al equipo de soporte técnico que brinda asesoría a las instituciones o ciudadanos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento organizacional.-

Constituye la base del desarrollo y crecimiento del talento humano, la incorporación de herramientas gerenciales, sistemas informáticos, maquinaria y equipo de última tecnología para lograr la competitividad en función de la calidad.

La capacidad de aprender de una institución viene dada por sus recursos como son el personal, la tecnología y los procedimientos establecidos.

Los capitales intangibles no tienen por sí un valor individual o que se pueda medir en forma independiente y separados. Su valor es evidente en la medida que contribuyen en conjunto a dar efectividad a la estrategia de la organización. Se clasifican en tres categorías:

Capital humano: Se refiere a las competencias, habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes de las personas.

Capital de información: Constituye el sistema en de información, el software, datos, estadísticas, sistemas de comunicación, redes e infraestructura informática.

Capital organizacional: Corresponde a los sistemas de gestión, clima laboral, cultura, liderazgo, trabajo en equipo, sistemas de motivación, procesos de mejoramiento continuo y calidad.

Por lo general se descuida la gran capacidad de acumulación de conocimiento del ser humano (experiencia) que va adquiriendo con el transcurso del tiempo y que este es un gran capital intangible para la institución. Un empleado debe estar motivado para que como un pequeño

motor impulse el movimiento organizacional y se lo puede obtener a partir de:

- Estabilidad laboral
- Cuidado del ambiente laboral
- Adecuada remuneración
- Crecimiento profesional y personal
- Salud y seguridad laboral
- Capacitación continua
- Auto administración
- Balance entre trabajo y familia¹⁶

La tecnología es un factor fundamental en el crecimiento y desarrollo en conjunto con el capital humano es así que se debe analizar el uso de herramientas para:

- Usar información para tomar decisiones
- Información sobre productos y servicios
- Sistemas de gestión.
- Interconexión con clientes y proveedores.
- Incorporación de tecnología apropiada
- Capacidad instalada que posee la institución.
-

La existencia de documentos y procedimientos establecidos son de gran utilidad en esta perspectiva. Otros aspectos a tomar en cuenta en esta perspectiva son las alianzas estratégicas que se realizan con otros actores externos, y la capacidad que tiene la competencia.

¹⁶ Ramírez, V.(2006,diciembre), Notas Técnicas de clase Planificación Estratégica.

El crecimiento organizacional surge desde la base de la pirámide para llegar consecuentemente al éxito en la cúspide de la misma. La definición de la estrategias comienzan desde la parte superior y luego ubicando hacia el interior con la finalidad de alcanzar las estrategias superiores. En estas perspectivas se van ubicando tanto los objetivos como las estrategias correspondientes, para esto de manera preliminar se puede clasificarlas.

▪ **Diseño de programas y proyectos**

Cada estrategia genera un sinnúmero de tareas que son asignadas a las áreas ò unidades de la organización, para lo cual se estructura un cuadro de tareas/acciones que permiten el diseño de los respectivos proyectos.

Cada *Proyecto* contiene un conjunto de acciones que permiten cumplir con un objetivo, por lo cual deberán tener definida una meta anual, para el caso del Programa Operativo Anual (POA) la meta se divide en valores porcentuales para la aplicación trimestral de manera de efectuar una evaluación eficaz.

Los proyectos deben registrar los *Responsables* que son las unidades del Ministerio y el *Presupuesto Projectado* a cada uno de ellos. El presupuesto de la programación del gasto del Plan Operativo Anual debe ser igual al valor total del Presupuesto de la Entidad.

Existe también una disposición para los reajustes que indica que “a partir de la publicación oficial del Presupuesto General del Estado, aprobado para el correspondiente año y conforme la información presupuestaria contenida en el SIGEF, cada una de las instituciones del sector público no financiero elaborará el Plan Operativo Anual ajustado en

base al monto de recursos asignados a cada institución y lo remitirá a SENPLADES”.

Según SENPLADES es necesario incluir el ámbito geográfico en donde se ejecutará el proyecto, el medio de verificación que constituye un documento auditable.

Un *Programa* es un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común.¹⁷

Una vez establecidas las metas se debe establecer prioridades para las inversiones y programas de acción.

En cuanto a la codificación de los proyectos y programas, para correlacionar las actividades con el presupuesto, la SENPLADES propone la correlación del código de los *Programas* de acuerdo al catálogo de Actividades y Proyectos del Ministerio de Economía y Finanzas y de manera similar los *Proyectos* deben tener los códigos del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Se sugiere que los programas y proyectos al igual que los objetivos sean relevantes y pocos para realizarlos concentrando el mayor esfuerzo. Hay que notar que los programas pueden tener actividades directas o proyectos, dependiendo si las actividades son de gasto corriente se

¹⁷ SENPLADES (2007,marzo) Instructivo metodológico para la elaboración de planes operativos institucionales

enlazan directamente al programa, en cambio si es inversión se la define dentro de un proyecto.

Es necesario por ultimo realizar el cálculo de presupuesto por programa empezando desde el nivel de actividad, pues sino se asigna presupuesto a los programas por más bien estructurados que lo estén, solo serán un sueño que no podrán cumplirse con el apoyo de la institución. Además según el Art. 3 de la Ley Orgánica de Responsabilidad y Transparencia Fiscal LOREYTF, “los planes de las entidades y organismos del sector público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valorización de productos, resultados, metas o beneficios esperados de la ejecución de programas y proyectos, con el monto de recursos que se emplearán para lograrlos o con sus costos”.

2.3 Implementación del Plan

Consiste en la puesta en marcha, conocimiento de toda la organización, soporte, planificación y estrategias funcionales.

▪ Equipo de Control

El primer paso es conformar un comité de control integrado por personal de planta de la organización quienes serán responsables de la Conducción, organización y gestión de todo el proceso de implantación así como del seguimiento. Entre los atributos que debe tener este personal están:

1. Experiencia, tiempo de servicio en la organización pública o empresa privada que garantice un buen conocimiento de su funcionamiento;

2. Capacidad técnica reconocidos conocimientos específicos de sus áreas de actuación;
3. Actualización reconocida cultura general, por hábitos de lectura de libros y periódicos y de información de los noticieros nacionales e internacionales;
4. Capacidad para trabajar en equipo
5. Autoridad: disponer de algún poder decisorio en el ámbito de la organización.
6. Disponibilidad: poder colocarse al servicio del grupo sin interrumpir sus tareas.¹⁸

Tomando en cuenta que los directivos son los responsables de la organización, se debe comprometerlos con la consecución de la visión de la organización y se debe difundir el proceso de planificación estratégico desde el más alto nivel de la jerarquía hasta el más bajo.

El equipo debe conocer que cuatro, son las etapas que sufre una organización para su alineamiento estratégico :

¹⁸ Pereira, R.(2006,enero) www.brainstorming.com. Método Grumbach de Gestión Estratégica. Río de Janeiro, Brasil.

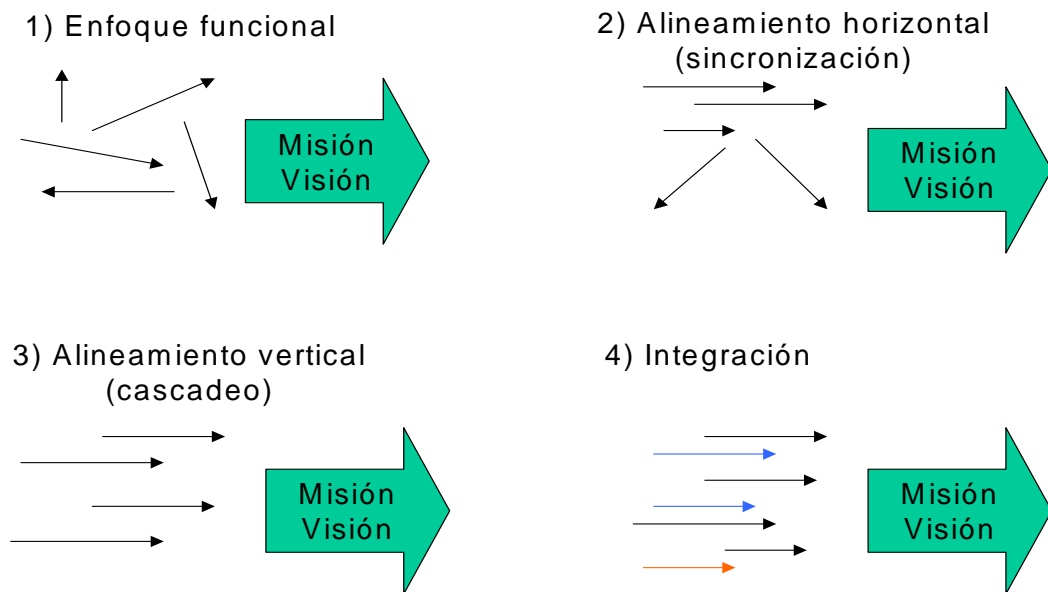


Grafico No.8 Etapas de implementación de la estrategia

Fuente: Grupo Kaizen¹⁹.

Elaboración: Grupo Kaizen.

Enfoque funcional.- En esta primera etapa, cada una de las áreas trabajan en forma aislada para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales están en direcciones completamente opuestas a la misión y visión de la organización. Se trata de un enfoque apaga fuegos.

Alineamiento horizontal (sincronización).- Se da cuando la organización ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las unidades y los procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizados. Los procesos trabajan cohesionadamente para crear valor para los clientes, accionistas, empleados.

¹⁹ Grupo Kaizen, Reinoso A. Alineamiento Estratégico- la eliminación de la teoría de la conspiración. Notilink, noticias

Alineamiento vertical (cascado).- Se eslabonan los objetivos y metas de los gerentes, jefes y empleados a través de una relación causa-efecto, un cascadeo multinivel de la estrategia. La estrategia es trabajo de todos y no de unos pocos. Las piezas claves del alineamiento horizontal y vertical son definiciones de indicadores claves de desempeño KPI's y la adecuada integración de metas, planes y programas para lograr los resultados.

Integración.- Finalmente algunas instituciones dan un paso adelante con el alineamiento externo, vinculando la estrategia de la organización a los proveedores, distribuidores, intermediarios, actores clave de la cadena de suministro, para de esta forma lograr una ventaja competitiva superior.

Las funciones del equipo de trabajo serán:

1. Establecer un plan para la revisión y control de avance.
2. Responsabilizar a cada área de la evaluación de sus estrategias funcionales para la consecución del plan estratégico.
3. Elegir un líder de la planeación, el mismo que será encargado de difundir las estrategias, realizar la retroalimentación y establecer reuniones de revisión de la estrategia .
4. Revisar el Plan Operativo Anual (POA) que no es mas que uno de los elementos derivado del plan estratégico que debe establecer las metas y objetivos, indicadores a corto plazo para alcanzar los ya existentes a largo plazo. Según la publicación de SENPLADES de marzo de 2007, "la coordinación de la elaboración del plan operativo anual del año subsiguiente está a cargo de la unidad de planificación o quién asuma este rol, y deberá estar aprobado

hasta el 31 de mayo de cada año y ser remitido posteriormente a este organismo”.

5. Comunicar; como parte de la implementación del plan está el alineamiento estratégico que consiste en vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, objetivos y cumplir las metas de la organización”²⁰
6. Realizar el Monitoreo y Seguimiento. El monitoreo del cumplimiento del plan estratégico consiste en realizar reuniones en las que se realiza tanto una validación tanto interna como externa. A nivel interno se pregunta si se está haciendo lo que dice la estrategia y si existen desviaciones, reajustarlas. A nivel externo es analizar si la estrategia aplicada esta obteniendo algún resultado en el ambiente externo, cómo están reaccionando nuestros clientes ante la aplicación de la estrategia. Se aconseja realizar revisiones trimestrales antes que mensuales para verificar tendencias, inductores de estrategia y correlación con los resultados. Muchas veces se concentran las reuniones un 60% en revisar la actuación, al contrario se debe cambiar este hábito, enfocando un 60% a refinar temas estratégicos, 30% a discutir las implicaciones y un 10% en revisar la actuación. Es decir las reuniones son a nivel de gestión de la estrategia usando los objetivos del CMI, en lugar de control de su cumplimiento.
7. Emitir resultados de evaluación y acciones estratégicas para apoyar el avance. La revisión no debe concentrarse únicamente

²⁰ Grupo Kaizen, Prof. Alvaro Reinoso. Alineamiento Estratégico- la eliminación de la teoría de la conspiración. Notilink, noticias

en el avance de las metas y cumplimiento de indicadores de los planes operativos sino enfocarse en discutir si la estrategia corresponde a las nuevas expectativas y realidad que se esta proyectando, si esta ayudándonos a llegar o no al objetivo deseado, si existe asignación de recursos adecuada a la estrategia. Como resultado de estas reuniones se puede establecer incluso cambios en el rumbo de las estrategias, reajustar las políticas y estrategias de acuerdo a las condiciones que se van presentando.

▪ **Mecanismos de Seguimiento y Control**

El seguimiento se basa en la recopilación de la información, de un sistema que permita su análisis de tal manera que sea posible identificar los problemas, verificar si los recursos disponibles son los suficientes, la capacidad de trabajo es la adecuada y si se está cumpliendo lo planificado. La finalidad es realizar los ajustes necesarios para que continúe el proyecto o proceso.

La eficacia y la efectividad son los factores que se miden en la fase de seguimiento, para ello es necesario asegurarse de contar con los indicadores apropiados, en el primer caso midiendo la producción y en el segundo si se consiguieron o no los resultados esperados.

La evaluación mide el impacto real que tiene el proyecto sobre lo esperado, de este proceso se puede obtener un alto aprendizaje para mejorar la estrategia y el modo de funcionamiento del proyecto.

Se puede realizar una auto evaluación, cuando la hace la misma unidad, una evaluación participativa cuando se la hace en un equipo de

trabajo, o una evaluación externa en la que se contrata a personal externo para evitar juicios de valor diseccionados.

Si algo no se puede medir, no es posible gestionar, razón por la que es necesario definir *Indicadores* para cada una de los objetivos que permitan evaluar su cumplimiento. Un indicador es aquel en el que la institución puede incidir directamente, debe ser específico, medible y relevante; debe indicar la unidad de medida.

Los indicadores por sí solos explican la intención del objetivo a través de sus fórmulas, pero para mayor claridad hay que definirlos conceptualmente. Existen varios tipos de acuerdo a la medición que se realizan dentro de los procesos, así pueden ser de entrada, salida, eficiencia, calidad, productividad, impacto y cultura²¹.

- De entrada cuando miden las entradas a un proceso productivo, de salida aquellas que miden los resultados del proceso.
- De eficiencia aquellos que miden la relación entre los resultados de salida y los recursos de entrada.
- De calidad cuando se refieren al cumplimiento de metas y estándares de calidad.
- De productividad cuando miden la relación entre la calidad y la eficiencia.
- De impacto, miden la relación entre los resultados y la influencia final del proceso.

²¹ Rojas, P.(2006,septiembre) Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las organizaciones del siglo XXI. HoldingDine. Quito, Ecuador. Págs. 253-259.

- De cultura, cuando miden el grado de conocimiento, satisfacción de los empleados.

Corresponde definir una *Línea Base* que no es sino el estado inicial del indicador sobre el cual se partirá hacia la meta propuesta.

Establecer *Metas* en un plazo definido de tal manera que se den saltos importantes en el crecimiento de la institución. Una meta es la expresión cuantitativa del objetivo y se expresa en términos absolutos o relativos, constituye el compromiso de los entes responsables para la consecución del objetivo. El cumplimiento de la meta por lo general se realiza en una distribución porcentual anual.

La *Semaforización* es un sistema de focos de alerta, indicando si se cumplió la meta en color verde, si está en proceso o menor a lo esperado en color amarillo y si está debajo de la línea base o no se ejecutó en rojo.

La temporalidad con la que se evaluará el indicador se denomina *Frecuencia*, la cual se debe indicar para su seguimiento.

Fuente, indica la fuente primaria o secundaria de la que se deben tomar los datos para establecer la línea base, y verificar la meta.

Generar un *Mapa Causal Estratégico* permite tener una visión clara y comprensiva de lo que se desea hacer a nivel macro y debe estar presente en todas las reuniones anuales de presupuesto.

El mapa estratégico es un mapa que alinea los objetivos estratégicos por perspectivas, es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de la organización.

Algunas empresas que no tienen como finalidad el lucro enmarcan la perspectiva financiera dentro de otras, creándolas con el nombre de responsabilidad social, o cuidado del medio ambiente entre otras.

Este procedimiento ayuda a los ejecutivos dentro de la empresa a crear valor, en vista que las cuatro o más perspectivas ya ayudan a consensuar la dirección y los propósitos vitales de la institución, se puede visualizar directamente el plan y la ruta crítica del mismo.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO ACTUAL

1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1 Situación Política

El Ecuador es un país con régimen Democrático, su organización político-administrativa está fundamentada en la constitución aprobada en 1978. Sus instituciones están agrupadas en la Función Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Organismos autónomos, Regímenes seccionales dependientes, Gobiernos seccionales autónomos y regímenes especiales.



Grafico No.9 Organigrama del Estado Ecuatoriano

Fuente: Constitución Política del Ecuador.(1998)

Elaboración por: Alumnos IAEN.

En la figura 2.1 se puede evidenciar que el Ministerio de Economía y Finanzas es parte del Poder Ejecutivo dentro del grupo de instituciones que conforman los Ministerios de Estado, quienes se encargan de ejecutar las políticas de Estado. Por lo tanto analizaremos desde este punto de vista todo su ambiente externo.

En el aspecto territorial, el Ecuador está dividido en 21 provincias a nivel continental y una en la región insular. Existen cuatro regiones diferenciadas por principalmente por su clima y son la región Costa, Sierra, Oriente e Insular.

La política y planificación estatal se basa en ocho objetivos, según la Ley de Seguridad Nacional Art.7 es deber del Presidente de la República dirigir los planes de Seguridad de acuerdo a los Objetivos Nacionales permanentes. Se analizan estos objetivos para obtener las principales variables externas que tienen relación con el Ministerio de Economía y Finanzas como institución del gobierno nacional.

Objetivo 1: Integridad territorial

Objetivo 2: Seguridad nacional

Objetivo 3: Democracia

Objetivo 4: Justicia Social

Objetivo 5: Integración nacional

Objetivo 6: Soberanía nacional

Objetivo 7: Desarrollo integral sustentable

Objetivo 8: Preservación del medio ambiente

Integridad Territorial Se refiere a Preservar y Defender el Territorio Nacional que es inalienable e irreductible y que comprende el suelo, subsuelo, las islas adyacentes, el Archipiélago de Galápagos, el mar

territorial y el espacio suprayacente determinados por los tratados internacionalmente válidos, ratificados por el Estado.

Situación:

Actualmente existen debates sobre la anexión del País y firma del *Convenio internacional* denominado Convención del Mar CONVEMAR con la finalidad de asegurar los límites marítimos y la definición de mar territorial y zonas contiguas marítimas.

Actualmente existen propuestas sobre una división horizontal que facilite la integración provincial y el desarrollo nacional, un proyecto de este tipo es la conexión del Océano Pacífico con el Atlántico en cual se integrarían las provincias de Manabí, Cotopaxi, Chimborazo y Morona Santiago.

Existen aun problemas no resueltos de límites con Colombia debido a la existencia de diversidad de pasos en toda la extensión fronteriza norte.

Seguridad Nacional Comprende el Fortalecer el Sistema de Seguridad Nacional que garantice el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos, de propiedad, de expresión, de circulación para proteger a la población; preservar el patrimonio nacional; mantener el orden legal y la paz social como el mejor aporte a la productividad nacional y a la garantía de los intereses Nacionales.

Situación:

La existencia satélites que están ubicados en la zona ecuatorial y pueden monitorear el movimiento en todas las regiones del globo terráqueo y por consecuente al nuestro, esto puede interferir en las comunicaciones nacionales.

Ha existido un gran incremento de la violencia y delincuencia, sicariato que se ve afectado especialmente en la zona fronteriza norte como *influencia* directa del *Conflicto interno colombiano*, para lo cual el gobierno actual ha lanzado el Plan Ecuador con el objetivo de desarrollar esa zona asignando mayores recursos y fortaleciendo la presencia estatal a nivel institucional y militar.

A nivel de municipios se esta tomando cada vez más la conciencia y atención a la seguridad ciudadana para lo cual también necesita de asignar mayores recursos presupuestarias para la fuerza pública y municipal que cooperan en este aspecto.

Democracia Crear bases sólidas para asegurar la sucesión constitucional de los gobiernos; lograr la participación efectiva de todos los sectores sociales en las decisiones del estado; respetar los derechos individuales y colectivos. Fomentar la independencia de las Funciones del Estado, la búsqueda de consensos y el desarrollo del civismo. Impedir que intereses particulares se sobrepongan sobre los intereses generales. Exigir la transparencia en la administración de los recursos públicos y el cumplimiento del mandato constitucional de rendición de cuentas.

Situación:

Entre las políticas más relevantes de los últimos gobiernos está la *descentralización* a fin de posibilitar la eficiencia de la administración pública y como un mecanismo de desarrollo nacional que está siendo implantada en algunos municipios con capacidad de autogestión. Otra política propuesta es la ley de Autonomías que es una reforma que posibilitaría la autonomía financiera de los gobiernos locales. Estas políticas son muy importante de ser consideradas para la

conceptualización de sistemas de información de gestión financiera y control del presupuesto que lo ejerce el Ministerio de Economía.

En las provincias centrales especialmente Tungurahua, la *democracia participativa* aparece como un sistema innovador en el que la ciudadanía organizada por las juntas parroquiales, cantonales y provinciales van accediendo y transmitiendo su voz hacia un presupuesto participativo y establecen acciones comunitarias para enfrentar los nuevos desafíos del milenio. La conformación de un gobierno alternativo en Tungurahua es un claro ejemplo de ello. Esto implica que la tecnología deberá enfocarse en mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que faciliten la revisión, control y seguimiento de las políticas implementadas.

Uno de los problemas por los que atraviesa el país es la *inestabilidad política* que ha provocado que últimamente se alterne presidentes cada 2 años. Esta inestabilidad tiene sus raíces en la polarización y fragmentación de los actores políticos que tiene su expresión en políticas económicas que responden a intereses también diversos y contrapuestos. Así, por ejemplo, los partidos de la Costa representan los intereses exportadores, mientras que los partidos de la Sierra tienen mayor vinculación con la industria agrícola y el sector público. Esto se refleja en las preferencias por el destino de las subvenciones, el papel del sector público o el tipo de cambio. Especialmente relevante resulta la vinculación que los movimientos sociales y políticos indígenas tienen con los sindicatos y, por tanto, con intereses corporativistas en sectores tan importantes como el petrolero, que polariza aún más el espectro político.

Cada gobierno ha tenido que cumplir con compromisos políticos, llenando cargos públicos en las diversas instituciones sin la aplicación de un rígido sistema de contratación de personal, lo que ha ocasionado la falta de profesionalización y un compromiso implícito con sus

benefactores y no con el país, generando así la *Corrupción*. Los organismos de control tienen como función realizar el seguimiento pero muchas veces también están influenciados por este mal ó no existen las debidas pruebas que permitan las sanciones correspondientes.

Debido a la situación de ingobernabilidad generada por la *pérdida gradual de legitimidad de las instituciones públicas* debido a una percepción ciudadana de inoperabilidad de las mismas, ha causado que a nivel jurídico y político se convoque a una Asamblea Nacional Constituyente con plenos poderes con la finalidad de reestructurar y fortalecer las instituciones públicas del estado. El Ministerio debe estar alerta a todos los cambios a realizarse de tal manera que pueda orientarse y acoplarse lo más pronto posible a las disposiciones legales.

Integración Nacional Reconocer las heterogeneidades regionales étnicas, culturales y de género para construir una Estado que consolide la diversidad y que permita al Ecuador proyectarse en el continente y en el mundo.

Situación:

El Ecuador que es un país rico en ritos, mitos, costumbres y tradiciones; lo que no es aprovechado, sino mas bien relegado o supeditado a otras culturas, impidiendo consolidar la identidad nacional.

La existencia de *partidos políticos* en el Ecuador que se encuentran *regionalizados*, así el PRIAN, Social Cristiano, Roldosista que son los mas populares pertenecen a la región Costa y la ID a la sierra, aunque últimamente han aparecido movimientos sociales que incluyen la participación de nuevos actores políticos. Dependiendo del partido que gana las elecciones se ha procedido a dar mayor o menor ventaja a una u otra región dando como resultado una bipolarización concentrada en las

ciudades de Quito y Guayaquil que son las más pobladas de la región sierra y costa respectivamente. Esto ha dado lugar a una división y a una pugna de poder entre las dos regiones.

Las regiones insulares y oriente tienen menor prioridad debido a la poca representación política que tiene en el congreso nacional y en las autoridades de gobierno central lo que ocasiona un descontento generalizado en estas regiones.

El inconsciente colectivo nacional al estar estimulado actualmente por nuevos factores de comunicación como los deportes (fútbol, tenis, atletismo), establecen nuevas estrategias para consolidar la unidad e identidad nacional.

Justicia Social Construir un orden social más humano y solidario para conformar una sociedad integrada y equitativa en lo económico, político y social. Mejorar la calidad de vida de la población, promover la reafirmación de la cultura nacional y satisfacer las necesidades especialmente de salud y educación, de las grandes mayorías ecuatorianas, fundamentar este objetivo nacional con un sistema jurídico que brinde a la población las mejores posibilidades para disfrutar de una existencia digna.

Situación:

La *injerencia política*, causada por la influencia inequitativa del poder político en las diferentes instituciones públicas, tiene estrecha relación con la distribución inequitativa de la riqueza resultando en una concentración del poder en las ciudades de Quito y Guayaquil como polos de desarrollo, generándose únicamente una asistencia clientelista para pocos sectores de la población. Esto ha causado que la distribución del presupuesto no sea buscando el desarrollo y la integración nacional sino más bien la lucha por conseguir únicamente el crecimiento económico de sus sectores representados.

Soberanía Nacional Alcanzar la máxima independencia y capacidad de decisión autónoma. Ejercer el poder supremo del Estado sobre su jurisdicción. Ejercer los derechos jurídicos ante la comunidad mundial, respetando los principios y normas del Derecho Internacional.

Situación:

En términos de Soberanía se abren algunas aristas sobre las cuales el debate apunta hacia el respeto y sostenimiento de los diversos procesos encaminados al pleno ejercicio de los derechos del Estado sobre los suelos, espacio aéreo y espacio marítimo. Así, en esta esfera es importante conocer las pautas y delineamientos que se deben llevar a cabo, tomando en consideración los hechos acaecidos en los últimos años. En este sentido, se apela a problemas relativos con el conflicto interno colombiano y sus impactos en el territorio ecuatoriano, la migración sostenida desde el sur de Colombia y el norte del país y las consecuencias derivadas en delitos en las zonas fronterizas.

Otro de los aspectos que se analiza es la influencia que tienen organismos internacionales como el FMI especialmente sobre las decisiones económicas del país.

El puesto de avanzada estadounidense FOL ubicado en la ciudad de Manta con fines de combate al narcotráfico cuya negociación puede afectar las relaciones comerciales con Estados Unidos especialmente en lo que respecta a las preferencias arancelarias ATPDEA concedidas por este país a nuestros productos de exportación por el apoyo al narcotráfico.

La *globalización* que influye directamente en la soberanía económica y política de los estados debido a que supera muchas barreras fronterizas, comunicacionales e inclusive permite la comercialización directa de

productos transnacionales. La tecnología vulnerable que se puede infringir seguridades de sistemas informáticos para obtener datos importantes en segundos sobre la seguridad del estado.

El Ecuador, en su política de ampliación y consolidación de mercados externos, apoya la estrategia de *integración regional* de formar un Tratado de Libre Comercio entre la CAN, MERCOSUR y la Unión Europea, negociaciones que se encuentran encaminadas a un Acuerdo de Asociación entre las partes

Desarrollo Integral Sustentable Construir un sistema económico sustentado en las ventajas comparativas y competitivas, la formación y capacitación de los recursos humanos, la adopción y desarrollo de tecnologías productivas avanzadas y el uso sostenible de los recursos naturales para una existencia más saludable, segura y humana.

Situación:

Existen muchas instituciones gubernamentales y organismos internacionales con competencias que realizan proyectos similares pero cuyos planes no se articulan adecuadamente entre lo económico, social y ambiental de tal manera que se produce inclusive un conflicto de competencias, además de la dificultad de los organismos de control en ejercer sus funciones de evaluación, seguimiento de los proyectos ejecutados.

Existen actualmente grandes expectativas del *Proyecto Manta-Manaos* que tiende a convertir al país en pivote comercial Bioceánico, por medio de la explotación del puerto de Manta como de transferencia por su altas capacidades comparativas y la construcción de una vía multimodal que una la zona costera con la amazonía ecuatoriana y desde allí vía fluvial hacia Manaos.

Se puede encontrar un sin número de proyectos sobre gobernabilidad, educación, salud, producción agrícola que se han ejecutado pero se desconoce cuáles fueron los resultados y en algunos casos, las razones por las que quedaron inconclusos. Existen muchos proyectos de factibilidad en los cuales se ha invertido tanto y solo han quedado en estudios, es decir existen *proyectos desarticulados*.

Preservación Del Medio Ambiente Proteger la biodiversidad y el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado que garantice un desarrollo sustentable

Situación:

El Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor *biodiversidad* del planeta, además de la riqueza en cuanto a *Recursos naturales*. En su pequeña extensión de territorio se pueden encontrar bosques tropicales y húmedos, selvas, montañas, islas, páramos, desiertos, valles y nevados. En las Islas Galápagos se guardan especies endémicas únicas en el planeta.

Actualmente existen zonas como las de Esmeraldas que están siendo sobre explotadas, aumentando la deforestación. Muchas camaroneras han destruido algunos manglares. Los derrames de petróleo afectaron al ecosistema en el oriente ecuatoriano. Falta concienciar a la población en la preservación de los recursos naturales, especialmente del agua que es un recurso no renovable. En Islas Galápagos existe sobre explotación de los recursos marinos como pepinos de mar, la caza indiscriminada de tiburones y el alto crecimiento de la población que amenaza el hábitat natural y de las especies.

1.2 Situación Legal

La *inestabilidad jurídica* y legal dificulta la creación de un marco válido para el desarrollo de la actividad empresarial que genere confianza en los actores del mercado, acompañado de una estructura empresarial que dificulta el adecuado diálogo entre empresas y gobierno sobre las necesidades productivas del país.

Uno de los factores que más aquejan Ecuador y a su competitividad empresarial, es el lento funcionamiento de la administración pública cuyos procedimientos y *tramitología complicada y engorrosa* que imponen además un coste muy elevado a la creación y al desarrollo de las empresas, obligando a muchas de ellas a operar en la informalidad.

En cuanto a Auditoria, la Contraloría General del Estado tiene una unidad que realiza constantemente auditorias y emite observaciones inclusive a los sistemas informáticos implantados en la institución. La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que el sistema de control (interno y externo) tendrá como objetivo principal el de examinar, verificar y evaluar las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

El Ministerio al ser Ente Rector tiene la capacidad para emitir calificaciones de viabilidad técnica, financiera, económica y social de proyectos de todas las instituciones del sector público. Está sujeto a las *leyes que regulan su administración y operación*. Estas leyes le dan la

potestad de poder ejecutar políticas y sugerirlas para el desarrollo y seguridad del país y son :

- Ley de Administración financiera y Control,
- Ley Orgánica de Responsabilidad Estabilización y Transparencia Fiscal,
- Ley de Transparencia y Libre Acceso a la Información Pública (MEF)
- Ley de Transformación Económica
- Ley de Adquisiciones,
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público LOSSCA.

Acuerdos

106 Corrección monetaria. Enero - Marzo de 2000

182 Aprobar y expedir los Principios del Sistema de Administración Financiera, los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo General de Cuentas, las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, y las Normas Técnicas de Tesorería, para su aplicación obligatoria en las entidades, organismos, fondos y proyectos que constituyen el Sector Público no Financiero, normativa que sustituye a los principios, normas técnicas, catálogo de cuentas y clasificador presupuestario que se encuentran vigentes a la fecha.

183 Corrección Monetaria y Depreciación. Abril - Diciembre de 2000

354 Expedir las siguientes normas relativas a la clausura del presupuesto del ejercicio fiscal 2001 y al correspondiente cierre contable

Reglamento

EL Decreto ejecutivo 3410 acerca de la Organización y Administración del Ministerio de Economía y Finanzas fue publicado el 22 de enero de 2003.

La aplicación de la *ley de transparencia fiscal* usando la tecnología de información es un mecanismo para atacar la corrupción y que el Ministerio lo esta ya tomando en consideración. El problema no es la inexistencia de las leyes, sino el incumplimiento que viene dado por diversos factores entre ellos la falta de responsabilidad social.

1.3 Situación Económica y Financiera

Sector Real

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana muestra índices de recuperación para el presente periodo. En términos corrientes el PIB creció un 7,5% y en dólares constantes creció en un 4,28%.

Los indicadores macroeconómicos del Ecuador son estables, pero se encuentran por debajo del promedio de América Latina.

Por el lado de *la* inflación, si bien ésta se mantiene baja, el 2.9% a enero de 2007, el básica de consumo es muy alto, 453 dólares, el más alto en toda la última época democrática del país, valor que se mantiene aún por sobre el ingreso familiar mensual, calculado en 300 dólares monto que alcanza únicamente a cubrir la canasta vital.

En cuanto al *desempleo*, el índice muestra un descenso del 10,09% en junio del 2006 al 9,10% para junio del presente año. El subempleo refleja

también un decrecimiento de 49,65% al 43,02% en el mismo periodo. Pero quizás esto se deba más a la emigración y no a acciones macroeconómicas del gobierno. Si la población tiene posibilidades de empleo peores, es decir, si el ingreso familiar se vuelve más vulnerable e inestable y la canasta de consumo se mantiene alta, es explicable que la exclusión en el país se mantenga en una situación difícil de revertir. Todo esto sumando a las altas tasas de interés que cobran los bancos por los préstamos y las bajas tasas que pagan por el ahorro, lo que dificulta la inversión y el ahorro interno.

La política económica de Ecuador es bastante *dependiente de los recursos petroleros*, que han considerado el 40% de las ganancias de la exportación del país y la mitad de los ingresos presupuestarios del gobierno central en años recientes. Existe un déficit de balanza comercial no petrolera que paso de 730 millones a 4.000 millones en del 2000 al 2006. Cabe resaltar que la participación del PIB petrolero muestra un decremento, motivado por la falta de inversión acumulada a lo largo de varios periodos, que ha afectado seriamente a la producción nacional de petróleo durante el primer trimestre del 2007.

Existe también un gran ingreso por *remesas de los emigrantes* que se estima que en el 2005 alcanzaron más de 1.600 millones de dólares (aproximadamente, el 5,6 por ciento del PIB) cuya gran debilidad es que se orienta al consumo y no a la inversión.

Nuestro país cuenta con una riqueza en *biodiversidad* y otros recursos naturales como el agua, minería. El aporte del turismo se estima en 4l 4.3% del PIB, el ingreso de turistas a nivel nacional por año es de 792.523

Aun no existen las condiciones necesarias para la inclusión del concepto de valor agregado en los sectores de la producción razón fundamental por la baja competitividad en el ambiente externo.

La producción de energía eléctrica del país presenta una alta *dependencia de la generación térmica* (49,4%) la misma que es ineficiente y contaminante, mientras que la generación hidroeléctrica, en la que el país tiene un gran potencial, apenas aporta con un 36,6%, la diferencia se cubre a través de la interconexión internacional que representa el 14%.

A todos estos elementos hay que añadir un entorno económico mundial favorable reflejado en los bajos niveles de los tipos de interés, lo que alivia la presión que el retorno de la deuda tiene sobre las cuentas públicas. Actualmente existe el apoyo financiero internacional FMI, BID, Banco Mundial a través de préstamos de dinero y el financiamiento de algunos proyectos de apoyo al desarrollo lo que ha conllevado a un *alto endeudamiento* fiscal. Una parte significativa de la deuda externa se ha contraído para el financiamiento del sector social y no se ha erigido un control responsable y solidario respecto a la localización de esos recursos, de manera de dirigirlos a los sectores prioritarios. Es así como la colocación de recursos provenientes del exterior ha provocado un incremento vertiginoso de los rubros a desembolsar por concepto de capital e intereses. La deuda privada ha ido ganando terreno en el endeudamiento externo total (pasando de representar el 16 por ciento en 2000 al 31 por ciento en 2003), los niveles de endeudamiento externo público siguen siendo muy altos.

Los niveles de endeudamiento reflejan una mejoría al presentar una reducción de la deuda publica total (externa e interna) y como porcentaje del PIB, al pasar de USD 13,493 millones a diciembre de 2006 a un valor

estimado de USD 13.216 millones para finales del presente periodo, que representan el 33% y el 30,13% respectivamente. La composición de la deuda corresponde aproximadamente al 78% deuda externa y cerca del 22% a deuda interna.

Al servicio de la deuda se destinó cerca del 37% del presupuesto en el 2006 y del 25% para el 2007, con una tendencia decreciente para llegar al 2010 al 12%, lo que refleja la intención del gobierno de destinar estos recursos hacia el pago de la deuda social.

Una de las políticas del gobierno actual y que por ende debe ejecutarla el Ministerio, es convertir al país en una patria soberana, lo que implicaría disminuir la dependencia financiera de organismos internacionales reduciendo el endeudamiento aminorando así su influencia en las decisiones autonómicas del gobierno que condicionan de manera decisiva la capacidad de maniobra del Estado. Lo que no se quiere es reeditar lo que en otros gobiernos se efectuó para solucionar el peso de la deuda mediante su recompra, desviando la utilización de una importante cantidad de recursos que podrían ser utilizados para la reactivación y mejora del aparato productivo. Otra opción alternativa sería alentar las fuentes de ingresos, la reforma y la potenciación del sistema tributario, en especial, la lucha contra la evasión fiscal y un mayor peso de la fiscalidad directa.

En el país existen muchos proyectos en el que se ha invertido grandes cantidades de dinero, pero no existe un seguimiento y evaluación real que considere los impactos y efectos obtenidos de la ejecución de los mismos, otro de los retos del Ministerio es contar con un sistema que permita el Seguimiento de todos los proyectos y control de la ejecución de los mismos.

Sector financiero

El sector financiero tiene crecientes ganancias por altas *tasas de interés*, márgenes de intermediación, utilidades financieras y comisiones que determinan un encarecimiento del crédito en perjuicio del financiamiento del sector productivo de la economía.

La banca no canaliza suficiente crédito a la economía por lo tanto existe ineficiencia del sector financiero que no logra cumplir adecuadamente su rol de canalizador del ahorro nacional hacia los sectores productivos. El ahorro nacional no se canaliza en inversiones sino en activos en el extranjero. La tasa no refleja el costo real del crédito.

La economía debe estar orientada al bienestar de todos los habitantes en forma equitativa y eficiente, con énfasis en el sector productivo y lograr el desarrollo sostenible del Ecuador, con justicia social y libertad, reposicionando al Estado como planificador, regulador y promotor de la economía en armonía con el sector privado.

La implementación de la *dolarización* ha acrecentado la dependencia del capital externo y la incapacidad estructural de generarlo; no obstante ha ayudado a mantener la estabilidad económica.

Sector externo

En el aspecto de comercio exterior la *balanza comercial* no petrolera es *desfavorable* con importaciones de 9.442 millones de dólares frente a la producción nacional de apenas 6.732 millones de dólares. La balanza comercial total presenta un déficit moderado de aproximadamente 71 millones de dólares, motivado por el decrecimiento de las exportaciones petroleras. El aspecto más destacable es el crecimiento de las

exportaciones no petroleras por el aumento significativo en productos no tradicionales como son flores, frutas y productos industrializados.

Existe un significativo aumento en las importaciones sobre todo de materia prima, bienes de capital y bienes de consumo.

El problema mas grave es la pérdida de *competitividad* de la producción, la misma que está siendo desplazada por bienes importados, así como también sus exportaciones por mejores precios de similares en el exterior.

Los esquemas de *cooperación externa* e intercambio comercial entre los países de la Comunidad Andina de Naciones vienen perdiendo fuerza en la medida que se debilita la cohesión formulada en las directrices que en un momento crearon el Pacto Andino. La pérdida de la perspectiva de bloque para los procesos de negociación comercial con países no miembros, y la subsiguiente adhesión hacia la firma de convenios bilaterales de promoción de inversiones y tratados comerciales, debilitan aún más la posibilidad de consolidar un esquema monolítico, integrado y de apertura como unidad regional hacia adentro, mediante el fomento de las relaciones comerciales y el incremento de la participación en la balanza comercial. EL Ministerio debería contar con información de todas las oportunidades que se pueden ofrecer en el medio externo, esto es, Comunidad Andina, para que todos los empresarios y ciudadanos busquen nuevas formas de inversión y fortalezcan estas relaciones comerciales.

Sector fiscal

El presupuesto para el 2007 es de USD 9.767.730.362, superior en un 14,29% al del año 2006 que fue de USD 8.545.823.232. Se destaca el sector Educación con mayor asignación presupuestaria 13,78% del

presupuesto, seguido del sector Defensa Nacional con 7,91% porcentajes que incluyen el gasto corriente.

Los porcentajes asignados al *sector social* son muy *bajos* comparados con otros países donde los recursos para salud y educación superan al 10% del PIB. La razón es que el presupuesto tiene preasignaciones del 15%, sumado el servicio de deuda que en periodos anteriores al 2006 llegan a porcentajes cercanos al 38% y un elevado gasto corriente, por lo que queda un porcentaje muy limitado disponible para proyectos sociales.

El manejo presupuestario del Estado continúa conservando amplios sectores bajo la modalidad de organismos autónomos, lo que distorsiona un reparto equilibrado y equitativo en el sector público.

Existe una *distribución inequitativa* de los recursos razón de una bipolarización de la fuerza política dada por la concentración y asistencia económica a las provincias de Pichincha y Guayas relegando al resto de provincias. La pobreza alcanza indicadores de 38.5%, la pobreza extrema afecta al 16% de la población, el 20% más rico se lleva alrededor del 55% de los ingresos.

1.4 Situación Social y Cultural

La población ecuatoriana tiene escasa *cultura política*, esto ha provocado que no se reclamen los derechos y exista la impunidad dando paso a la Corrupción que se ha insertado en todos los niveles institucionales públicos. Entre las causas para que se desarrolle este factor, está la injerencia de partidos políticos en la toma de decisiones públicas, la presión de gremios y grupos por conseguir sus intereses. Una de las políticas del gobierno es justamente atacar este problema.

El crecimiento económico, la modernización y el cambio tecnológico son medios para el desarrollo social, pero desde el Consenso de Washington se aplicó políticas económicas descuidando la ampliación de las capacidades y libertades de los seres humanos, las condiciones de salud, conocimientos y destrezas esenciales como valor en sí mismas, a las que todo ser humano tiene derecho, y permiten, a su vez, tener un mayor crecimiento y democratizar la sociedad.

Una manera para constatar la situación social radica en la evolución del *gasto social público*, el mismo que se encuentra entre los más bajos de América Latina y ha sufrido una fuerte tendencia decreciente a partir de 1982. Uno de los factores para esta reducción es la priorización del pago del servicio de la deuda externa, la existencia de preasignaciones, remuneraciones y solo queda un pequeño porcentaje a ser distribuido al sector social, este una de las causas para que este sector se haya visto menos favorecido, sumada la existencia de duplicidad en los *ámbitos de acción* de algunas instituciones y la inexistencia de una *planificación* estatal a largo plazo. Como consecuencia de ello, la deuda social sigue incrementándose, retrasando la solución de los problemas que en términos de educación, salud, trabajo entre otros, que aquejan de manera especial a la población indígena y rural.

El Ministerio como ente rector de la Economía en conjunto con el Congreso Nacional quienes aprueban el presupuesto deberán direccionar los recursos potencializando el desarrollo humano de los sectores mas desprotegidos.

Nuestro país es multicultural y pluriétnico por ende tenemos una gran riqueza que no ha sido explotada. La mayoría de la población es joven, existen clases vulnerables como los niños que trabajan en las calles, discapacitados y los ancianos que necesitan gran atención de parte del

gobierno. La identificación de las áreas prioritarias de atención y su localización es un reto del *direccionamiento geoestratégico* de los recursos.

En educación falta capacitación a los maestros, con mallas curriculares caducas, que privilegia las ciudades y no el área rural. Deficiencia en la formación en valores morales y cívicos, que tampoco tiene ninguna vinculación a la conservación del medio ambiente y sin criterios de innovación y desarrollo por lo que no satisface las necesidades sociales. Existe una *desarticulación entre sector productivo y académico* de manera que muchos estudiantes se gradúan y no encuentran trabajo en su profesión.

El país tiene una población trabajadora de 4.57 millones (urbano est.2006) , pero con una insuficiente generación de *fuentes de trabajo*, cuya fuerza laboral en su mayoría son trabajadores informales, subempleados 43% y desempleados 9,10%, lo que conlleva a crecientes índices de delincuencia. Se cuenta con una población bajo la línea de pobreza del 38.5%. Todo esto causa la migración hacia países como Estados Unidos, España, Italia donde han demostrado la gran capacidad de los ecuatorianos. Pero esta *emigración* ha causado impactos sociales pues muchas familias se han desintegrado y existen jóvenes que tienen suficiente dinero para su educación y consumo tecnológico pero no tienen padres que apoyen en la formación personal.

En cuanto a la *Vivienda* existe un déficit que, según el censo de 1990, se traduce en 539.768 viviendas que, por tipo y condición, se consideran inaceptables, a lo que se suma la falta de servicio de agua por red pública en 862.000 viviendas; carencia de sistemas de eliminación de aguas servidas en 556.000 viviendas; falta de servicio higiénico en 518.000 viviendas; e, inexistencia de servicio eléctrico en 441.000 viviendas.

Las condiciones de *salud* del Ecuador son precarias, la mortalidad infantil sigue siendo muy alta, 40 de cada 1000 nacimientos, (CEPAR 1995). Asimismo, la mortalidad materna es una de las más altas de América Latina, ya que por cada 100.000 nacimientos vivos mueren 220 madres (CEPAR 1995). La desnutrición es otro factor que contribuye a las altas tasas de mortalidad y morbilidad entre recién nacidos, niños y madres. Las manifestaciones extremas de una alimentación deficiente son la desnutrición y la muerte, mucho más prevalentes en los niños, sus causas básicas son las enfermedades y la ingesta alimentaria. El consumo calórico per cápita está sujeto a las condiciones de inequidad en la distribución de la riqueza que vive el país. Las condiciones de la infraestructura hospitalaria es deficiente y ausente en muchas zonas rurales, acrecentada por la imposibilidad de un acceso oportuno debido a las insuficientes y deplorables vías de comunicación.

La *Seguridad Social* respaldada por la Constitución Política del Estado, ha logrado captar únicamente el 33 por ciento de la población con algún tipo de cobertura. La mayor parte de la expresión de seguridad social está inscrita a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Esto ha incidido en la falta de libertad de elección de la seguridad social y la escasez de instituciones de protección social. Un alto porcentaje de población está desprotegida; en esta área se presentan altos costos en los servicios que presta el IESS, debido a elevados gastos administrativos, desperdicio de recursos, ineficiencia en la gestión financiera y control de aportes y un servicio hospitalario costoso.

Ecuador es uno de los países que mas respeta los *derechos humanos*, sin embargo existen muchos niños que trabajan en la calle en condiciones indigentes. La discriminación racial tanto a negros como a indios aun esta latente en los escenarios privados y la baja autoestima en los ciudadanos

que dentro del país no pueden desarrollarse. Existe también delincuencia y violencia especialmente en las zonas fronterizas como se indicó en el análisis del objetivo nacional permanente de Seguridad.

En el aspecto empleo, con la finalidad de superar la *inequidad salarial* en el sector público, la Secretaría Nacional de Remuneraciones SENRES planteó la redefinición de políticas salariales con el fin de homologar los sueldos en el ámbito de entidades públicas dependientes del Estado, y en la cual el Ministerio de Economía y Finanzas participa activamente con el Sistema de Remuneraciones SIPREM desarrollado en el ministerio.

1.5 Aspecto Tecnológico

Art. 80.- El Estado fomentará la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos, dirigidas a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y a satisfacer las necesidades básicas de la población. Garantizará la libertad de las actividades científicas y tecnológicas y la protección legal de sus resultados, así como el conocimiento ancestral colectivo. La investigación científica y tecnológica se llevará a cabo en las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos y tecnológicos y centros de investigación científica, en coordinación con los sectores productivos cuando sea pertinente, y con el organismo público que establezca la ley, la que regulará también el estatuto del investigador científico.

A pesar de constar en la constitución el fomento a la tecnología, una gran falencia a nivel gubernamental ha sido el *no contar con apoyo y presupuesto para la Ciencia y Tecnología*. El nuevo gobierno en este sentido tiene como política el destinar parte del fondo de excedentes petroleros denominado CEREPS para este aspecto.

Uno de los mayores obstáculos para establecer redes institucionales a nivel nacional es el *alto costo* de los canales de comunicación como es el caso de *Internet*, además que muchas instituciones se encuentran muy alejadas de los centros de Internet. Los sectores de agricultura, ganadería, industrial no cuentan con la tecnología de punta necesaria pues los costos e impuestos por importaciones son altos.

El *apoyo internacional* tiene sus ventajas y desventajas, y es así que, al constatar la falta de herramientas tecnológicas en las instituciones públicas, muchos Organismos internacionales han apoyado al país con la dotación y financiamiento de proyectos de sistemas automatizados para manejo de información especializada. Esto ha si bien ha sido un gran aporte, ha generado que los sistemas implantados en las instituciones no se encuentren integrados a los ya existentes, y exista una dependencia técnica para realizar modificaciones acorde a las necesidades institucionales como es el caso del sistema SIGADE (Sistema de manejo de la deuda externa).

El gobierno nacional cuenta con algunas herramientas para su gestión, muchas de las cuales han sido elaboradas con préstamos internacionales:

- La herramienta SIGOB creada con el objetivo de apoyar la gestión de las Actividades del Señor Presidente de la República, proporcionando información de todos los eventos relevantes de Ministerios, Secretarías e Instituciones del poder Ejecutivo.
- El Sistema de Información de Indicadores Sociales SIISE es una herramienta de indicadores sociales, técnicamente autónoma que reúne las estadísticas sociales y las elabora para el análisis y toma de decisiones de las autoridades competentes.

- El Sistema de Administración Financiera del Sector Público SIGEF que se encuentra instalado en los Ministerios del país y en las principales direcciones provinciales sumando un total de 165 instituciones que usan el sistema. El soporte y mantenimiento del Sistema está a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas desde el año 2004.

En el sector *Educación* existe una gran *brecha* en el *uso de la tecnología*, esto es en los centros urbanos se cuenta ya con uno o dos computadores en las escuelas, pero no así en el sector rural que se desconoce su existencia. De igual manera sucede con el Internet que tienen acceso desde la secundaria desde el nivel de población con ingresos medios. En cuanto al uso de tecnología en el nivel Superior, se puede acceder a sitios o universidades que ofrecen educación virtual, están disponibles libros, artículos de todo tipo de interés. Y si hablamos de preservación de medio ambiente también se publican estudios, foros y técnicas que pueden ayudar en la conservación.

Respecto a los *proveedores*, existen pocas empresas calificadas en equipo informático y de telecomunicaciones por lo que los precios son altos en contraste con los de suministros y accesorios.

El nuevo gobierno tiene como proyecto, crear los *telecentros comunitarios* que son herramientas tecnológicas de información y comunicación, ubicados en áreas rurales y urbano-marginales del país, cuyo propósito es mejorar las condiciones de vida de las comunidades, y promover el acceso tecnológico de manera equitativa con miras a disminuir las brechas socioeconómicas.

Para el desarrollo de sistemas especializados existen en el País algunas empresas consultoras y de *outsourcing* que ofrecen servicios de análisis, diseño y desarrollo de sistemas.

Con la introducción de Internet, hemos pasado de la era industrial a la de la información y ahora a la sociedad del conocimiento. Las organizaciones que se apoyen en la *gestión del conocimiento* tienen un crecimiento sostenido y aumentan su eficacia en el servicio al cliente. La gestión consiste en administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y diseminación del conocimiento en cualquier tipo de organización. No solo soporta las funciones de la organización sino también las necesidades del trabajador de conocimiento.

Muchas organizaciones gubernamentales han adoptado la gestión del conocimiento pero ello ha implicado cambios en las estructuras organizacionales y de la cultura para utilizar herramientas tecnológicas y no tecnológicas. El conocimiento tácito se convierte en explícito al aplicarlo en un documento escrito. Algunos tipos de herramientas se describen a continuación.

Buscadores de información.- Se construyen a partir de palabras clave que deben ser ingresadas para la localización del documento. Un ejemplo de estos son los buscadores google, yahoo de Internet.

Herramientas de trabajo en grupo.- Permiten generar procesos colaborativos, elaborar, distribuir y sincronizar tareas en la organización.

Portales Corporativos internos.- Se crean portales de conocimiento para integrar las distintas herramientas de Gestión de datos e información. Cada usuario visualiza y tiene acceso a contenido personalizado, de esta manera no tiene que estar cambiando de aplicación cada instante. Permite crear ambientes colaborativos, es posible añadir accesos a repositorios que vienen de fuentes externas.

Portales Corporativos externos.- Se crean para mostrar información de acceso al público en general, al cliente externo. Presentan noticias, eventos, publicidad, reportes, estadísticas, información relevante de la institución.

Herramientas de negocio inteligente.- Existen algunas herramientas que poseen bases de datos tipo datawarehouse las que permiten manejar grandes volúmenes de información y realizar estadísticas y filtros de acuerdo a la necesidad del usuario ^{.22}

Digitalización de documentos.- A través de un scanner se recepta y almacena el documento, existen herramientas que permiten localizar documentos y ubicar el estado y trayectoria del mismo dentro de la organización.

Agendas electrónicas .- Algunas herramientas traen incorporado este servicio, que puede ser compartido con algunos usuarios autorizados, especialmente para coordinar actividades y reuniones.

Software libre.- Existen programas que no tienen que ser adquiridos bajo compra de licencia, se pueden bajar de Internet y hacer las pruebas correspondientes, el problema radica en que no se tiene soporte informático cuando se dan errores o causas fortuitas.

Software basado en unidades de servicios.- Estos sistemas necesitan de gran infraestructura tecnológica, aunque los nuevos equipos ya vienen con capacidades superiores, este software necesita de varios servidores distribuidos con funciones específicas.

²² www.gestiondelconocimiento.com Herramientas de Gestión del Conocimiento

Información centralizada y administración descentralizada.- Este tipo de infraestructura necesita de alta conectividad y de igual manera de servidores de respaldo para actuar en momentos críticos. El gobierno nacional es uno de los posibles clientes de esta estructura tecnológica.

Analizando su aplicación, y grado de mejorar los procesos en el ministerio se tiene:

Cuadro No.1 Posibilidad implantar herramientas disponibles en el mercado.

Herramientas tecnológicas	Posibilidad de implantar	Grado de impacto	Total
Buscadores de información.	1	1	7
Herramientas de trabajo en grupo	1	5	9
Portales Corporativos internos	3	5	9
Portales Corporativos externos	3	5	9
Herramientas de negocio inteligente	3	5	9
Digitalización de documentos	3	5	7
Agendas electrónicas	3	3	6
Software libre	1	1	2
Software basado en unidades de servicios.	1	1	2

Calificación: Alto =5, Medio=3, Bajo =1

Fuente : Diagnóstico.

Elaboración : Martha Remache

1.6 Resumen de variables externas (macroambiente)

Del diagnóstico del sector externo se obtiene las principales variables condicionantes del Sistema relacionado con el Ministerio de Economía y Finanzas.

A la Fecha: Agosto de 2007

Cuadro No.2 Variables externas

Nombre	Clasificación
POLÍTICO	
Convenio internacional Convemar	Neutra
Influencia Conflicto interno colombiano	Amenaza
Descentralización	Oportunidad
Democracia participativa	Oportunidad
Inestabilidad política	Amenaza
Corrupción	Amenaza
Pérdida legitimidad de instituciones	Amenaza
Partidos políticos regionalizados	Amenaza
Injerencia política	Amenaza
Globalización	Neutra
Integración regional	Oportunidad
Proyecto Manta-Manaos	Oportunidad
Proyectos desarticulados	Amenaza
Recursos naturales y Biodiversidad	Oportunidad
LEGAL	
Inestabilidad jurídica	Amenaza
Tramitología engorrosa	Amenaza
Leyes regulan administración y operación MEF	Amenaza
ECONÓMICO	
Costo canasta básica	Amenaza
Desempleo	Amenaza
Dependencia petrolera	Amenaza
Remesas emigrantes	Oportunidad
Dependencia energía térmica	Amenaza
Alto endeudamiento	Amenaza

Altas tasas de interés	Amenaza
Dolarización	Neutra
Balanza comercial desfavorable	Amenaza
Presupuesto sector social bajo	Amenaza
Distribución inequitativa presupuesto	Amenaza
SOCIAL	
Baja cultura política	Amenaza
Duplicidad ámbitos acción instituciones	Amenaza
Falta de planificación largo plazo	Amenaza
Direccionamiento geoestratégico	Oportunidad
Desarticulación sector educación y productivo	Amenaza
Derechos humanos	neutra
Inequidad salarial	Amenaza
TECNOLÓGICO	
Políticas para ciencia y tecnología	Amenaza
Apoyo internacional	Neutra
Gestión del conocimiento	Oportunidad
Alto Costo Internet	Amenaza
Brecha en uso tecnología en educación	Neutra
Pocos Proveedores	Neutra
Outsourcing	Neutra
Telecentros comunitarios	Oportunidad

Fuente: Diagnóstico del macro ambiente.

Elaboración : Martha Remache

1.7 Microambiente

En el micro ambiente se analiza los principales actores que tienen mayor relación tienen con el Ministerio de Economía y Finanzas, su grado de poder e influencia sobre la institución, sus requerimientos como stakeholders (clientes y proveedores).

Presidencia de la República

Art. 164 de la Constitución: El Presidente de la República ejercerá la Función Ejecutiva, será jefe del Estado y del gobierno, y responsable de la administración pública. Su período de gobierno, que durará cuatro años, se iniciará el 15 de enero del año siguiente al de su elección.

El Gobierno del Ecuador emite políticas y directrices económicas y financieras que deben ser ejecutadas por el Ministerio de Economía y Finanzas. Es decir el accionar del ministerio depende exclusivamente de la Presidencia de la República y las leyes del país.

Grado de influencia o poder: Alto

Cuadro No.3 Objetivos de la Presidencia de la República

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los tratados y los convenios internacionales y demás normas jurídicas dentro del ámbito de su competencia.		La transparencia y rendición de cuentas.	Neutra
Presentar, en el momento de su posesión, su plan de gobierno con los lineamientos fundamentales de las políticas y acciones que desarrollará durante su ejercicio.		El informe de cumplimiento de las políticas y objetivos planteados por el gobierno nacional en lo concerniente al ámbito de la economía.	Neutra
Establecer las políticas generales del Estado, aprobar los correspondientes planes de desarrollo y velar por su cumplimiento		Políticas económicas, financieras gobierno	Oportunidad

Dirigir la administración pública y expedir las normas necesarias para regular la integración, organización y procedimientos de la Función Ejecutiva.			Neutra
Nombrar y remover libremente a los ministros de Estado, a los jefes de las misiones diplomáticas y demás funcionarios que le corresponda, de conformidad con la Constitución y la ley.	Inestabilidad política		Amenaza

Fuente: www.presidencia.gov.ec

Elaboración : Martha Remache

Ministerios

Son los organismos y dependencias de la función Ejecutiva; encargados de ejecutar las políticas emanadas por el gobierno, expedir normas y acuerdos que requiera la gestión ministerial. Tienen estrecha relación con el Ministerio por cuanto reciben la transferencia de recursos y emiten informes de su ejecución presupuestaria, contabilidad gubernamental para el respectivo control y seguimiento en el Ministerio, es decir son dependientes financieramente y proveedores de información en la ejecución de proyectos de acuerdo a su competencia.

Grado de influencia o poder: Medio

Cuadro No.4 Objetivos de los Ministerios

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Objetivos de acuerdo a su ámbito de acción. Frente externo, encargado de la	Falta de presupuesto	Obtener Financiamiento externo para sus	Amenaza

política externa, frente interno del aspecto sicosocial, política interna, frente económico de la administración de los recursos y el frente militar de la defensa.		proyectos	
	Número de instituciones dependientes	Administrar en forma descentralizada	Oportunidad
	Falta de enlace directo con Ministerio	Obtener asistencia técnica financiera del Ministerio de Economía	Amenaza
	Transferencias no se realizan manera oportuna	Envío de información a tiempo.	Oportunidad
	Sector social desprotegido	El Plan de Acción Social	Oportunidad

Fuente: Diagnóstico.

Elaboración : Martha Remache

Los ministerios tienen a su cargo otras instituciones; en el caso del Ministerio de Educación y Salud se tiene los colegios, direcciones provinciales y hospitales respectivamente que suman un número considerable sobre las 2.000 instituciones de las cuales actualmente el Ministerio también lleva el control presupuestario y contable. Existen muchos requerimientos de estos centros pequeños sobre capacitación y actualización en los procedimientos que deben tomarse en cuenta para ejecutar la normativa financiera y presupuestario pues algunas veces se cambian los contadores o encargados del presupuesto.

Gobiernos Seccionales

Art. 228.- Los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los consejos provinciales, los concejos municipales, las juntas parroquiales y los organismos que determine la ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afroecuatorianas.

Los gobiernos provincial y cantonal gozarán de plena autonomía y tienen facultad legislativa. Tienen asignación del 15% de los ingresos corrientes totales del presupuesto del Gobierno Central. El Ministerio realiza las transferencias.

El Consejo Provincial representará a la provincia y, además de las atribuciones previstas en la ley, promoverá y ejecutará obras exclusivamente en áreas rurales. Cada cantón constituirá un municipio. Su gobierno estará a cargo del concejo municipal, cuyos miembros serán elegidos por votación popular. Existirán regímenes especiales de administración territorial por consideraciones demográficas y ambientales. Para la protección de las áreas sujetas a régimen especial, podrán limitarse dentro de ellas los derechos de migración interna, trabajo o cualquier otra actividad que pueda afectar al medio ambiente. La ley normará cada régimen especial.

Grado de influencia o poder: Medio

Cuadro No.5 Objetivos Gobiernos Seccionales

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Dictar ordenanzas, crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras.			Neutra

Generar sus propios recursos financieros y participar de las rentas del Estado de conformidad con los principios de solidaridad y equidad.	Falta de recursos	Financiamiento externo	Amenaza
Consejo Provincial: Ejecutar obras de alcance provincial en vialidad, medio ambiente, riego y manejo de las cuencas y microcuencas hidrográficas de su jurisdicción.			Neutra
Consejo Municipal: planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre			Neutra
Formular políticas locales y destinarán recursos preferentes para servicios y programas orientados a niños y adolescentes			Neutra

Fuente: Constitución Política del Ecuador, 1998.

Elaboración : Martha Remache

Organismos Internacionales

Organismos que financian el presupuesto del Estado y que requieren información acerca de préstamos y pagos. El Ministerio como representante financiero tiene que negociar con ellos para obtener recursos para el Estado.

Fondo Monetario Internacional FMI: Se trata de una institución de cooperación en la cual han ingresado voluntariamente una gran cantidad de países porque reconocen las ventajas de poder consultar con los demás países en el foro del fondo a fin de mantener un sistema estable de compra y venta de sus respectivas monedas. El fondo concede préstamos a las naciones miembros que tienen dificultades para cumplir

con sus obligaciones financieras externas, pero sólo a condición de que emprendan reformas económicas capaces de eliminar dichas dificultades, por su propio bien y el de todos los demás.

El Banco Internacional de Reconstrucción y fomento (BIRF), más conocido como Banco Mundial pertenece a los Gobiernos de 178 países que suscriben el capital de acuerdo al numero de acciones que poseen. Su misión es Ayudar a reducir la pobreza y elevar el nivel de vida de los países en desarrollo, encauzando hacia ellos recursos financieros de los países desarrollados.

La participación en el capital determina los votos de cada país. Sus operaciones de crédito son financiadas por:

- Prestamos obtenidos en los mercados de capitales mundiales.
- Capital pagado por los países socios.
- Beneficios no distribuidos
- Repago de los préstamos.

Existen diferencias entre el banco y el fondo. La principal consiste en que el primero es básicamente una institución de desarrollo e inversión, mientras que el Fondo procura mantener un sistema internacional ordenado de ingresos y pagos; no es un banco, no obstante dispone de recursos financieros considerables provenientes de cuotas que pagan sus países miembros.

Banco Interamericano de Desarrollo – BID: El propósito fundamental de este banco es contribuir en el proceso de desarrollo de los territorios miembros.

Grado de influencia o poder: Alto

Cuadro No.6 Objetivos de Organismos internacionales

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
FMI: -Facilitar la cooperación internacional, -Promover la estabilidad cambiaria y regímenes de cambios ordenados, ayudar al establecimiento de un sistema multilateral de pagos y a la eliminación de las restricciones cambiarias y ayudar a sus miembros a proporcionar temporalmente recursos financieros para que corrijan desajustes de sus balanzas de pagos..		Préstamos condicionados a ejecución de políticas económicas y fiscales.	Amenaza
Banco Mundial: -Fomentar la formación de capitales en los países menos desarrollados, garantizando y participando en inversiones privadas o, en su ausencia, suministrando los fondos necesarios. -Fomentar la expansión del comercio mundial y el equilibrio en la balanza de pagos. -Proveer asistencia técnica a los países menos desarrollados especialmente en el área de proyectos de inversión.		Generar dependencia financiera.	Amenaza

Fuente : Internet.

Elaboración : Martha Remache

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Art. 58.- La prestación del seguro general obligatorio será responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma dirigida por un organismo técnico administrativo, integrado tripartita y paritariamente por representantes de asegurados, empleadores y Estado, quienes serán designados de acuerdo con la ley. Su organización y gestión se regirán por los criterios de eficiencia, descentralización y desconcentración, y sus prestaciones serán oportunas, suficientes y de calidad.

Grado de influencia o poder: Bajo

Cuadro No.7 Objetivos del Instituto Ecuatoriano Seguridad Social

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que establece el Art. 17 de la Ley de Seguridad Social vigente.			Neutra
Cobrar la deuda que mantiene el gobierno nacional con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por el financiamiento del cuarenta por ciento de las pensiones y por otras obligaciones, con sus respectivos intereses, en		Cobrar Deuda IESS	Amenaza

dividendos iguales.			
Iniciar proceso de transformación, para que cumpla con los principios de la seguridad social y entregue prestaciones y servicios de calidad, en forma oportuna y eficiente.	Falta de decisión política		Neutra
Revisar que los aportes y contribuciones del Estado para el seguro general obligatorio consten anualmente en el presupuesto general del Estado, y sean transferidos oportuna y obligatoriamente a través del Banco Central del Ecuador.			Neutra

Fuente: www.iless.gov.ec

Elaboración : Martha Remache

Organismos de Control

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cuatro años.

Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

Art. 220.- La Comisión de Control Cívico de la Corrupción es una persona jurídica de derecho público, con sede en la ciudad de Quito, con autonomía e independencia económica, política y administrativa. En representación de la ciudadanía promoverá la eliminación de la corrupción; receptará denuncias sobre hechos presuntamente ilícitos

cometidos en las instituciones del Estado, para investigarlos y solicitar su juzgamiento y sanción. Podrá promover su organización en provincias y cantones.

Grado de influencia o poder: Medio

Cuadro No.8 Objetivos de Organismos de Control

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales			Neutra
Dictar regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones. Dará obligatoriamente asesoría, cuando se le solicite, en las materias de su competencia			Neutra
Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, y hará el seguimiento permanente y oportuno para asegurar el cumplimiento de sus disposiciones y controles.		Determinar responsabilidades	Oportunidad
Eliminar la corrupción		Eliminar corrupción	Oportunidad

Fuente: www.contraloria.gov.ec

Elaboración : Martha Remache

Congreso Nacional

Art. 126.- La Función Legislativa será ejercida por el Congreso Nacional, con sede en Quito. Excepcionalmente podrá reunirse en cualquier parte del territorio nacional. Estará integrado por diputados que serán elegidos por cada provincia en número de dos, y uno más por cada doscientos mil habitantes o fracción que pase de ciento cincuenta mil. El número de habitantes que servirá de base para la elección será el establecido por el último censo nacional de población, que deberá realizarse cada diez años. Sesionará en forma ordinaria y permanente, con dos recesos al año, de un mes cada uno. Las sesiones del Congreso serán públicas. Excepcionalmente, podrá constituirse en sesión reservada, con sujeción a la ley.

Grado de influencia o poder: Medio

Cuadro No.9 Objetivos del Congreso Nacional

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Revisar y aprobar la proforma presupuestaria. Aprobar el Presupuesto General del Estado y vigilar su ejecución; fijar el límite del endeudamiento público, de acuerdo con la Ley			Neutra
Conocer sobre la ejecución del presupuesto y su liquidación anual.			Neutra
Elaborar y aprobar leyes.		Elaborar y aprobar leyes	Oportunidad

Fuente: Constitución Política del Ecuador, 1998.

Elaboración : Martha Remache

Organismos de Planificación.

La Secretaría del Consejo de Seguridad Nacional (COSENA) es la entidad encargada de elaborar los planes de Seguridad Nacional y coordinar las actividades específicas con los organismos de la Seguridad Nacional que son los Frentes de Acción : Externo, Interno, Económico y Militar los mismos que están conformados por los Ministerios y las DISPLASEDE creadas en cada uno de los ministerios como entes coordinadores y de asesoría en los planes de Seguridad.

La SENPLADES es responsable del diseño, implementación, integración y dirección del Sistema Nacional de Planificación en todos sus niveles, de acuerdo con el mandato constitucional señalado en los Artículos 254 y 255 de la Carta Magna.

Grado de influencia o poder: Medio

Cuadro No.10 Objetivos del Organismo de Planificación (SENPLADES)

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Orientar la inversión pública hacia programas y proyectos que permitan alcanzar los objetivos y metas del Gobierno Nacional.		Normatividad planificación	Oportunidad
Procesar, armonizar y conciliar las políticas públicas e integrarlas en el Plan de Desarrollo.		Conjuntamente con los gobiernos seccionales; las organizaciones empresariales, laborales y sociales; las universidades y escuelas politécnicas; de acuerdo con las orientaciones del Presidente de la	Neutra

		República	
Establecer los lineamientos generales de la planificación nacional, dirigirla y efectuar el seguimiento y evaluación.			Neutra
Dirigir el Sistema Nacional de Planificación		coordinando la integración participativa de las unidades de planificación de la Función Ejecutiva, Comités Permanentes de Desarrollo provincial y cantonal, organismos seccionales, organizaciones sociales y empresariales	Neutra
Formular y actualizar las políticas generales económicas y sociales del Estado y, los planes de desarrollo económico-social con los Frentes Económico y Social para someterlos a la aprobación del Presidente de la República.			Neutra
Unificar los sistemas informáticos que actualmente tiene la SENPLADES y la Subsecretaría de Programación de la Inversión Pública del MEF, que permiten el ingreso de la información de los proyectos de inversión pública		Unificar Sistema Inversión Pública	Oportunidad

Fuente: www.senplades.gov.ec

Elaboración : Martha Remache

Instituto Nacional de Estadísticas Y Censos (INEC)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), encargado de generar y difundir información estadística útil y de calidad del país con el propósito de facilitar la evaluación del desarrollo de la sociedad y de la economía, así como promover las actividades del Sistema Estadístico nacional.

El INEC cuenta con bases de información disponibles para su análisis. El Sistema de Información de las Finanzas Seccionales SISSEC es una herramienta del gobierno que aprovecha ésta información con el propósito de presentar datos organizados para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Grado de influencia o poder: Bajo

Cuadro No.11 Objetivos del Instituto Nacional Estadísticas y Censos

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Satisfacer los requerimientos nacionales de información estadística socio-económica con la oportunidad y comparabilidad necesarias.		Receptar requerimientos estadísticos	Oportunidad
Ampliar la participación normadora de la Institución en las investigaciones estadísticas que realizan otras entidades públicas			Neutra
Establecer el banco de datos de interés nacional		Establecer base de datos estadística	Oportunidad
Ampliar la cobertura de la investigación estadística y elevar permanentemente los			Neutra

niveles de eficiencia en los procesos de investigación			
Impulsar la implantación, desarrollo y coordinación del Sistema Estadístico Nacional.			Neutra

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaboración : Martha Remache

Banco Central del Ecuador

Art. 261.- El Banco Central del Ecuador, persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, tendrá como funciones establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y, como objetivo, velar por la estabilidad de la moneda.

Su misión es la de garantizar el funcionamiento del régimen monetario, controlar la inflación e impulsar el crecimiento económico del país.

El Ministerio envía la programación de transferencias hacia el Banco Central quien se encarga de asignarlas a los beneficiarios por medio del Sistema de Pagos Interbancario que tienen abiertas sus cuentas en la banca privada.

Grado de influencia o poder: Bajo

Cuadro No.12 Objetivos del Banco Central del Ecuador

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Impulsar el Crecimiento Económico sostenible en el tiempo.		Impulsar el Crecimiento Económico	Oportunidad

Propender al Fortalecimiento del Sistema Financiero		Fortalecimiento del Sistema Financiero	Oportunidad
Elevar niveles de Productividad del país		Elevar niveles de Productividad del país	Oportunidad
Insertar al país en una Economía Globalizada			Neutra
Fortalecer institucionalmente al BCE.			Neutra

Fuente: www.bce.gov.ec

Elaboración : Martha Remache

Servicio de Rentas Internas (SRI) El Servicio de Rentas Internas(SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones

El SRI envía al Ministerio los informes de recaudación para su registro, quien a su vez devuelve informes de reembolsos hacia las instituciones exentas de IVA.

Grado de influencia o poder: Bajo

Cuadro No.13 Objetivos del Servicio de Rentas Internas

Objetivos	Óbices	Estrategias	Clasificación
Incrementar anualmente la recaudación de impuestos con relación al crecimiento de la economía		Incrementar recaudación	Oportunidad
Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener la mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal			Neutra
Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente			Neutra
Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión de impuestos			Neutra

Fuente: www.sri.gov.ec

Elaboración : Martha Remache

Proveedores de Suministros

La relación del Ministerio con los proveedores está basada en las leyes de adquisiciones. Entre los objetivos que propenden al ser empresas de negocios es la de obtener el Lucro, Crecimiento, Supervivencia; y Prestigio, mediante la fidelidad del cliente. Por lo que se considera una oportunidad ya que existe gran oferta en el mercado en lo que se refiere a proveedores de suministros.

Los Objetivos de tipo Lucro tienen que ver con el desempeño financiero y son para las empresas uno de los criterios definitivos (sino el mayor), del éxito de la organización. Los Objetivos de tipo Crecimiento y Supervivencia

pueden estar asociados a factores geográficos, a mercados y a las propias líneas de productos y servicios. Los Objetivos de tipo Prestigio se refieren a la imagen de la propia.

Organización pública o empresa privada junto a sus accionistas y de sus marcas, productos y servicios observadas por el mercado que incluye sus clientes, socios, proveedores, competidores, etc.

Grado de influencia o poder: Ninguno

▪ Planes en Vigor

A partir del 2007 la SENPLADES asumió las competencias en materia de Modernización de los Sectores Eléctrico, Telecomunicaciones y Servicios Rurales, creando el proyecto PROMEC, que tiene por misión sentar las bases para la reducción de la pobreza y el desarrollo humano, y el crecimiento económico del Ecuador, mediante:

- El fortalecimiento de las instituciones regulatorias
- El mejoramiento del manejo ambiental.

El Gobierno Nacional, a través de la SENPLADES, delinea un nuevo modelo de desarrollo que conlleva cambios estructurales en la orientación de las políticas públicas, con miras a lograr un nuevo País con equidad social, económica, ambiental, territorial, étnica, de género e intergeneracional. En suma, una Patria altiva y soberana con un estado de derecho y una democracia participativa.

En esa perspectiva, el gobierno de Ecuador ha decidido impulsar la puesta en marcha de la Reforma del Estado, el Plan Nacional de Desarrollo Social, Productivo y Ambiental 2007 – 2010, el Plan Nacional

de Desarrollo 2010 – 2020, así como otras estrategias, planes y proyectos de desarrollo.

La Agenda Ambiental Multisectorial 2007 propone un país competitivo sin arriesgar a su gente ni a su medio ambiente, ello requiere ineludiblemente la articulación de las políticas ambiental, económica y social.

Con la finalidad de buscar la estabilidad económica como la mejor vía para lograr el fin último de la economía: el bienestar de los ecuatorianos. El Gobierno nacional elaboró el Plan Económico que fue publicado por la SENPLADES en su página oficial en marzo de 2007, por lo que el Ministerio tendrá que ajustarse a las políticas que se incluyen en el mismo.

La competitividad en Ecuador se ve condicionada, en primer lugar, por el desempeño de sus instituciones políticas, es por esto que se creó el Programa de Apoyo a la descentralización (PAD). El objetivo de la descentralización es mejorar y elevar la calidad de vida de la población y fortalecer la gestión de los gobiernos locales. La descentralización es un proceso progresivo de transferencia de competencias y recursos, desde el Gobierno Central hacia los Gobiernos Seccionales Autónomos.

A nivel tecnológico el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIPSE) tiene la finalidad de ordenar el funcionamiento de la inversión pública y garantizar un manejo eficiente y eficaz de los recursos fiscales destinados para la ejecución de los proyectos de inversión, seguimiento y evaluación.

El Sistema permitirá optimizar los recursos, simplificar las acciones y transparentar la gestión en torno al tema de la inversión pública. Es posible consultar por sector, identificación, localización, priorización, por

unidad ejecutora, versión Ministerio de Economía y versión Secretaría de Planificación SENPLADES, por fuentes externas y niveles administrativos.

En base de la situación actual de cada uno de los objetivos nacionales permanentes, se definen los objetivos nacionales actuales, considerando el poder nacional en sus cuatro expresiones económica, política, social, militar y los recursos potenciales y disponibles del país.

El Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Economista Rafael Correa, en cumplimiento de las disposiciones constitucionales y en el afán de cumplir con los compromisos de campaña para buscar una transformación radical del país, publicó el Plan Plurianual de Gobierno 2007-2010 en el que constan los objetivos nacionales actuales, desde los cuales cada uno de los Ministerios para su planificación tendrá que definir políticas en función de la misión para la consecución de los mismos.

Los objetivos nacionales actuales que ha planteado el gobierno nacional son doce:

Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social

Objetivo 2: Mejorar las capacidades de las y los ciudadanos

Objetivo 3: Aumentar la esperanza de vida

Objetivo 4: Promover un medio ambiente sano y sostenible, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguro.

Objetivo 5: Garantizar la soberanía nacional y auspiciar la integración latinoamericana

Objetivo 6: Garantizar un sustento (trabajo) sostenible, justo y digno

Objetivo 7: Incrementar los espacios de encuentro común y el bienestar subjetivo

Objetivo 8: Garantizar los derechos colectivos

Objetivo 9: Fomentar el acceso a la justicia

Objetivo 10: Garantizar el acceso a participación pública – política

Objetivo 11: Auspiciar el desarrollo local, la competitividad y la sostenibilidad macroeconómica

Objetivo 12: Recuperar el rol regulador y redistribuidor del Estado en la economía.

2. ANÁLISIS INTERNO

2.1 Reseña Histórica

El Ministerio de Economía y Finanzas de la República Ecuador tiene sus orígenes en la Constitución ecuatoriana de 1830 que había determinado en su Art. 38 que, “El Ministerio de Estado sea administrado por un Ministro Secretario y que su despacho se dividiría en dos secciones: la de Gobierno Exterior e Interior y la de Hacienda”.

Para fines de 1831, la aglomeración de servicios en una sola entidad económica complica el desarrollo de las actividades para lo cual fue creada esta entidad; esto hizo que el Gobierno de ese entonces vea la necesidad de separar a esta institución y dividir sus funciones.

El actual Ministerio de Economía y Finanzas ha tenido varios cambios en su estructura y su denominación a lo largo de su historia. El 3 de noviembre de 1831 el Congreso Nacional expidió un Decreto que da inicio al Ministerio de Hacienda como ente homogéneo.

El 8 de noviembre de 1831 quedan determinadas las obligaciones y responsabilidades del Ministerio de Hacienda ubicándole en la categoría de los Ministerios del Estado en el Gobierno de Juan José Flores. En el año 1843, en la Gaceta del Ecuador, el Presidente, Juan José Flores, mediante un Decreto, autorizó al Ministerio de Hacienda todo lo relativo a los ingresos y gastos del Tesoro Público; a la cobranza e inversión de las contribuciones ordinarias, impuestos y rentas, las casas de moneda de encaje y de rescate que existe o se establecieren en la República.

El 26 de septiembre de 1944, el Ministerio cambia su denominación de Ministerio de Hacienda a Ministerio del Tesoro, que se encargará de controlar todo lo relativo al Crédito Público, obligaciones y reclamos de acreedores del Fisco, así como la administración de rentas públicas, aplicación, recaudación, control, reclamos de impuestos, tasas, administración de aduanas, monopolios del Estado, presupuesto, financiación de servicios públicos, inversión de la rentas, Patrimonio del Estado, inventario general de los bienes de la Nación, supervivencia financiera, adquisición y provisión de útiles, muebles, enseres y otras responsabilidades.

Más tarde, el 29 de noviembre de 1963 durante la Junta Militar de Gobierno, el Ministerio del Tesoro pasa a llamarse Ministerio de Finanzas cuya estructura orgánica fue la siguiente:

- Gabinete del Ministro
- Secretaría General del Ministro
- Subsecretaría del Tesoro y Crédito Público y
- Subsecretaría de Rentas

Fue Secretario General la segunda autoridad del Ministerio y es él, quien en ausencia del Ministro era responsable de la parte técnica y Administrativa. Al ampliar este decreto, indica la obligatoriedad que tienen los organismos que requieran crédito, presentar a conocimiento del Ministerio de Finanzas, los estados económicos, financiación que permitan una adecuada y eficiente contratación y administración de la deuda Pública interna y externa.

El 10 agosto de 1988 se agrega a la denominación de Ministerio de Finanzas el Nombre de Crédito Público. En ese mismo año, la Dirección General de Rentas del Ministerio del Finanzas y Crédito Público es

separada de esta institución y pasa a convertirse en el actual Servicio de Rentas Internas.

La denominación de Ministerio de Finanzas y Crédito Público tuvo una duración de 12 años, hasta que el 10 de mayo de 2000 adopta el nombre de Ministerio de Economía y Finanzas. Todas las actividades desarrolladas en lo concerniente a impuestos de todo orden y origen, a gravámenes, cargas, tasas, tributos; más tarde al manejo de la deuda externa, Presupuesto General del Estado, inflación, administración financiera, entre otras, se han constituido en actividades que han sido manejadas por esta institución a lo largo de su historia.²³



Grafico No.10 El Ministerio de Economía y Finanzas

Fuente: www.mef.gov.ec

Ubicación: Quito- Ecuador

Dirección: Av. 10 de Agosto 1664 y Jorge Washington.

²³ www.mef.gov.ec (2006) Reseña Històrica de Ministerio de Economía y Finanzas

2.2 Filosofía

Según el Artículo 13 de la LOAFYC define al Ministerio de Finanzas como responsable de la función financiera del Gobierno, es el órgano central rector de los sistemas de presupuesto, de determinación y recaudación de recursos financieros, y de tesorería.

El Ministerio es el ente rector de la Economía y Finanzas Ecuatoriana así como de la normativa contable gubernamental, es Representante financiero a nivel internacional y participa en directorios de entidades y empresas publicas lo que le confiere una gran importancia e influencia en la toma de decisiones políticas tanto internas como externas.

Misión, Visión , Valores, Principios

Misión

Su Misión según el Decreto Ejecutivo 3410 es “Alcanzar la estabilidad general de la economía nacional que permita crear condiciones que promuevan el crecimiento y desarrollo económico y social del país, mediante la formulación de un Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional, debidamente sustentado en políticas económicas públicas integradas y consistentes y en el equilibrio y sostenibilidad de las finanzas públicas en el corto, mediano y largo plazo, así como en la asignación eficiente y equitativa de los recursos públicos.”

Visión

Su visión tomada del Plan Estratégico 2004-2006 es:

Ente rector de la economía nacional, posicionado, competitivo, con liderazgo y credibilidad, que genera políticas macroeconómicas acordes a la realidad nacional; que asigna los recursos fiscales en forma eficiente, transparente, equitativa y descentralizada, sobre la base de una

planificación estratégica nacional e institucional, acorde a nuevos modelos de gestión, que brinde bienestar a la sociedad ecuatoriana.

Valores

Según el Artículo 30 de LOAFYC dice “Todos los funcionarios y empleados del Ministerio de Finanzas deberán cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, las políticas, normas y técnicas, manuales de procedimientos e instructivos de aplicación interna y externa, con eficiencia, moralidad y honradez.”

Los valores establecidos Plan 2004-2006 son

Valores Corporativos:

1. Honestidad con nosotros mismos, la institución y la ciudadanía
2. Servicio
3. Productividad
4. Personal Técnico con competencia en cada campo
5. Estructura Administrativa acorde a los procesos institucionales

Principios

En el artículo 49 dice: El Ministerio de Economía y Finanzas sustentará su gestión en los siguientes principios que guiarán sus decisiones y acciones para el cumplimiento de su misión:

- Satisfacción de los usuarios.
- Trabajo en equipo.
- Rendición de cuentas.
- Ejecución de procesos y obtención de servicios.
- Gestión y evaluación por resultados.

La gestión técnica y administrativa del Ministerio de Economía y Finanzas, estará orientada a procurar la satisfacción de los usuarios internos y externos para lo cual su personal se esforzará para suministrarles servicios de calidad, optimizando los procesos y recursos disponibles.

Objetivos Corporativos

Según el Art. 58 del Decreto Ejecutivo 3410 se define claramente el ámbito de acción de Ministerio de Economía como el encargado de:

- Ejercer la administración económica y financiera del Estado, cuya dirección general le corresponde al Presidente de la República;
- Diseñar, ejecutar y realizar el seguimiento del Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional
- Dirigir las finanzas públicas procurando asegurar su equilibrio sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo; y
- Las demás que asigne la Constitución Política de la República y la Ley.

Políticas Corporativas

Artículo 56.- La administración del recurso humano se fundamentará en la estabilidad del servidor del Ministerio de Economía y Finanzas, que, según las evaluaciones del desempeño, cumpla con los resultados esperados de la entidad y demás políticas y normas reglamentarias de la carrera institucional, y se sustentarán en los siguientes principios:

Competitividad: El ingreso a la institución y la promoción dentro de ella deberán realizarse por concurso, con base al mérito profesional evidenciado a través de las evaluaciones del desempeño, y requerirán la

existencia de puestos y plazas vacantes resultantes de las necesidades de los procesos institucionales;

Objetividad: La descripción de las responsabilidades de los puestos y su valoración será la base para determinar su nivel de aporte a la institución así como su remuneración;

Equidad Salarial: Los ocupantes de puestos similares percibirán haberes al puesto que varíen dentro de sueldos mínimo y máximo de la banda salarial definida para el grupo ocupacional, y que sean competitivos para que la institución tenga capacidad para atraer y retener personal calificado. Por grupo ocupacional se entenderá el conjunto de puestos similares por su valoración; y,

Horizontalidad: La institución promoverá la rotación del personal entre puestos similares, así como la posibilidad de desplazarse dentro de una misma banda salarial en virtud de las evaluaciones del desempeño.

Artículo 57.- La administración de los recursos materiales y de la infraestructura del Ministerio de Economía y Finanzas se fundamentará en principios de eficiencia y austeridad, a cuyo efecto podrá contratar a compañías o técnicos especializados, sin relación de dependencia con la institución, la provisión de aquellos bienes y servicios que requiera y que no constituyan parte esencial para el cumplimiento de su misión y de los objetivos estratégicos.

2.3 Estructura Organizacional

El Ministerio de Economía y Finanzas, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades como *Ente Rector* está integrado por los procesos que desarrollan las siguientes áreas organizacionales, en el

Decreto Ejecutivo 3410 se define su estructura organizacional y ámbito de acción.

Cada subsecretaría esta conformada con Coordinaciones y éstas a su vez con Líderes de Subproceso que tiene a su cargo equipos de trabajo. Es decir existe una *estructura plana* en cada subsecretaría. Existen un total de treinta y tres coordinaciones.

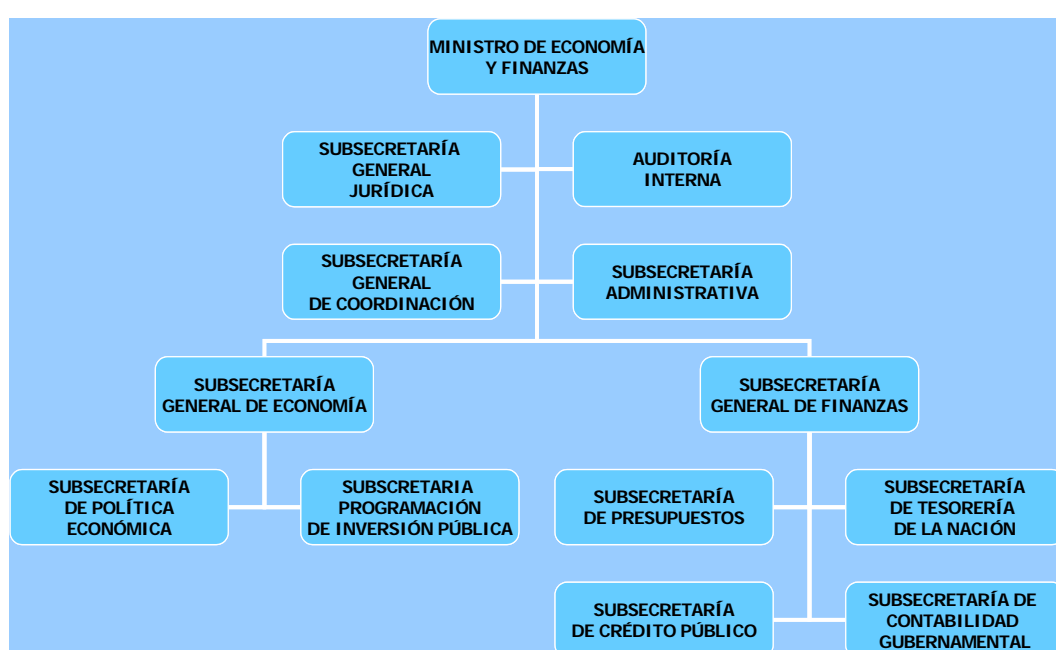


Gráfico No.11 Estructura organizacional Ministerio de Economía y Finanzas.

Fuente: Documentación anexa a Decreto Ejecutivo 3410

Elaboración por: Subsecretaría de Coordinación – año 2006

Existe el Proyecto de Administración Financiera del Sector Público (SIGEF) que actualmente es una unidad ejecutora adscrita al MEF y financiada por el Banco Mundial.

Los objetivos estratégicos de cada unidad son tomados del Plan Estratégico 2004-2006 y de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

MINISTRO

Dirigir la política económica y la finanzas públicas del país. Según el Artículo 24 de LOAFYC el Ministro de Finanzas tiene atribuciones y deberes en materia de administración financiera.

Factores críticos de éxito

Estabilidad política.- La permanencia estable de las máximas autoridades por el lapso de cuatro años, tiempo que dura el periodo presidencial asegura y garantiza la consecución en la ejecución de las políticas emprendidas. Uno de los mayores factores que afecta es el cambio de autoridades debido a que los puesto de Subsecretarios y Coordinadores son políticos por lo cual cada cambio de la máxima autoridad existe variación afectando la consecución de los objetivos planteados por cada subsecretaría. Lo que implica un tiempo para el conocimiento del estado de cada área y el retraso de algunos trámites.

Apoyo político a proyectos internos .- La confianza en su propio personal, no solo motivará y aumentará su productividad sino que impulsará el desarrollo del Ministerio.

Objetivos estratégicos

1. Velar por el desarrollo socioeconómico del país
2. Reducir la deuda externa.
3. Reducir el porcentaje del gasto público.

4. Transparentar el manejo del recurso económico.
5. Lograr el más alto grado de confiabilidad en el sistema bancario nacional.
6. Generar mayor volumen de recursos para reactivar los sectores productivos.
7. Consolidar el sistema de dolarización.
8. Reducir la deuda del IESS.
9. Implantar un Sistema de Planificación Estratégica y operativa
10. Capacitar y Formar al personal del MEF de acuerdo a sus roles institucionales

Subsecretaría General de Coordinación

Colaborar con el Ministro en la gestión administrativa del Ministerio y coordinar los procesos de asesoría institucional, a fin de agilizar y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Factores críticos de éxito

Planificación estratégica institucional.- Es la herramienta de dirección fundamental para el desarrollo y fortalecimiento institucional. La Coordinación de Fortalecimiento institucional es la encargada de realizar la planificación, Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica. Se evalúa trimestralmente el plan operativo anual.

Elaboración Manual de Procesos.- Los cambios organizacionales que impliquen creación, supresión y ubicación a niveles de macro procesos, procesos y subprocesos, podrán ser autorizados por el Ministro y serán registrados en el Manual de Procesos del MEF.

Implantación de un Sistema documental .- La organización y agilidad de las operaciones y trámites se las puede gestionar a través de un sistema que permita compartir la información documental a nivel institucional.

Normas y Estándares.- El establecimiento de un sistema con normas y estándares facilitará la posterior implantación de sistemas de calidad como el ISO-9000 y otros. Fomentará la unicidad de documentación y facilitará la integración de procedimientos.

Objetivos estratégicos

1. Complementar el sistema de digitalización informática para la administración documentaria y brindar un mejor servicio al cliente.
2. Establecer políticas de comunicación que regulen la fluidez de información de manera transparente y eficaz.
3. Generar un servicio de calidad al usuario interno y externo.
4. Elaborar el Plan Estratégico y planes Operativos de la Institución.
5. Elaborar manuales de funcionamiento y procedimientos, acorde a los procesos de la institución.
6. Diseñar una metodología que permita realizar el seguimiento, evaluación y control de los diferentes planes.
7. Contar con el equipo tecnológico apropiado y mantenimiento de los mismos.

Subsecretaría General de Finanzas

Ejecutar los planes y políticas presupuestarias, fiscales, crediticias y financieras establecidos dentro de la política económica, dirigir el sistema de administración financiera gubernamental y optimizar la administración de los recursos financieros públicos.

Factores críticos de éxito

Administración del Sistema financiero de la gestión pública.- La normatividad financiera desarrollada, propuesta y actualizada al interior de los procesos (Subsecretarías) de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental deberá ser aplicada y validada en el Sistema Financiero que usan las instituciones del sector público no financiero.

Capacitación y soporte al sector externo.- Si el personal de las instituciones externas se encuentran debidamente capacitados en los sistemas y normativas, se puede disminuir la dependencia centralizada de la administración.

Subsecretaría de Presupuestos

Administrar el Presupuesto General del Estado, establecer métodos y procedimientos para la elaboración de proyectos de presupuesto, para modificar, liquidar y clausurar el Presupuesto General del Estado, asesorar a las entidades del sector público así como facilitar información para la rendición de cuentas.

Factores críticos de éxito

Planificación instituciones públicas dependientes.- Muchas veces las instituciones toman la proforma anterior y solamente se incluyen en la proforma los nuevos proyectos en marcha sin tomar en cuenta una planificación a largo plazo y su relación con los objetivos y metas del gobierno.

Seguimiento ejecución presupuestaria.- Se refiere a realizar un verdadera retroalimentación a las instituciones de cómo ejecutan el presupuesto en todas sus fases.

Objetivos

La finalidad primordial del sistema es establecer en cada entidad y organismo del sector público, métodos y procedimientos de administración presupuestaria aptos para alcanzar los objetivos y metas de los planes de desarrollo, con la integración y mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

1. Orientar los recursos disponibles, coordinada y armónicamente, al logro de los objetivos prioritarios para el desarrollo económico y social del país;
2. Obtener que los presupuestos del Gobierno Nacional y de las demás entidades y organismos del sector público sean la fiel expresión de los proyectos y programas para un período determinado y los instrumentos adecuados para concretarlos;
3. Asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas del ciclo presupuestario, en el tiempo y forma requeridos, para la buena marcha de administración pública;
4. Lograr que la etapa de aprobación de los presupuestos se cumpla antes de la iniciación de cada período;
5. Asegurar que la ejecución presupuestaria se programe y desarrolle coordinadamente, utilizando las técnicas apropiadas y asignando los recursos según las necesidades de cada sector, programa y proyecto;
6. Facilitar el control interno presupuestario por parte de cada entidad y organismo del sector público;

7. Utilizar la ejecución y evaluación presupuestarias como elementos dinámicos para la corrección de desviaciones en la programación de las acciones;
8. Utilizar a los presupuestos como instrumentos del sistema de planificación y como herramienta de administración; y
9. Conseguir la presentación oportuna de información comparativa entre las estimaciones presupuestarias y los resultados de las operaciones.

Objetivos estratégicos

1. Elaborar presupuestos equilibrados sostenibles en el tiempo y vinculados a la planificación
2. Privilegiar las asignaciones a los sectores más vulnerables
3. Contar con una estructura técnica sólida
4. Promover recursos humanos altamente calificados, motivados, responsables, con mística de trabajo
5. Dar servicios de calidad a los usuarios externos e internos.
6. Capacitar y asesorar a las entidades del Sector Público en los ámbitos de su competencia

Subsecretaría de Tesorería de la Nación

Administrar los recursos financieros de la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional y ejecutar los pagos a través de transferencias de fondos a las entidades del sector público.

Factores críticos de éxito

Administración de la Caja fiscal.- Una planificación real de la caja para evitar demoras en las transferencias por falta de recursos.

Definición políticas para evitar evasión tributaria.- La definición conjunta con los organismos encargados de la recaudación tributaria, permitirá al país recaudar mayores ingresos fiscales.

Objetivos

La finalidad primordial del sistema es establecer los mecanismos que aseguren la percepción y disponibilidad de los recursos financieros necesarios para atender las operaciones de las entidades y organismos del sector público, garantizándoles la recepción oportuna de los mismos, sin demoras, de acuerdo a un plan de flujo de recursos financieros.

1. Programar el flujo de los recursos financieros públicos;
2. Establecer las necesidades del financiamiento por medio de préstamos, emisión de bonos y otros mecanismos;
3. Captar oportunamente todos los ingresos tributarios y no tributarios y obtener los recursos provenientes de las operaciones de crédito público;
4. Depositar los recursos financieros de manera eficiente, efectiva y económica;
5. Administrar los recursos financieros de manera eficiente, efectiva y económica;
6. Asegurar el óptimo rendimiento de los recursos financieros, temporalmente no necesarios, mediante su inversión a corto plazo;
7. Garantizar la disponibilidad de los recursos financieros necesarios en períodos de insuficiencia temporal, por medio de préstamos u otras operaciones de crédito a corto plazo.
8. Poner a disposición de las entidades y organismos del sector público los recursos financieros del Gobierno Nacional, con

- oportunidad y de acuerdo con las necesidades preestablecidas, para la cancelación de sus obligaciones legalmente exigibles; y
9. Asegurar en las entidades y organismos del sector público, autofinanciados o con autonomía
 10. financiera, la adecuada programación del flujo de recursos financieros y la racional
 11. administración de los mismos.

Objetivos estratégicos

1. Administrar y distribuir los recursos con autonomía, equidad y legalidad
2. Actualizar la base legal
3. Contar con una organización técnica
4. Capacitar permanentemente al personal
5. Brindar servicio de calidad a los usuarios
6. Rendir cuentas a la sociedad civil

Subsecretaría de Crédito Público

Ejecutar las políticas de financiamiento público y optimizar las estrategias de captación y provisión de recursos financieros para la ejecución del Programa Anual de Inversiones.

Factores críticos de éxito

Administración eficiente de la deuda pública.- Un adecuado sistema de calificación de solicitudes de endeudamiento sumada a la reducción del endeudamiento permitirá contar con mayores recursos que antes se destinaban a su servicio para invertirlo en el sector social.

Seguimiento de la deuda.- La evaluación y seguimiento del empleo de la deuda pública permitirá transparentar su inversión.

Información coyuntural .- La existencia de un Sistema de información de Indicadores de deuda tomando en cuenta la disponibilidad en medios de comunicación, Internet y en instituciones especializados como el Fondo Monetario Internacional especialmente para mejorar las negociaciones.

Objetivos

1. Optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles en los mercados de capitales.
2. Mejorar la capacidad y poder negociador del sector público en su conjunto.
3. Lograr un manejo eficiente y sistemático de los pasivos públicos.
4. Registrar de manera sistemática y confiable las operaciones de crédito público, en forma integrada al resto de los sistemas de la administración financiera.
5. Atender en tiempo y forma los servicios de la deuda pública.
6. Controlar y fiscalizar el correcto uso de los recursos provenientes de operaciones de crédito público.

Dichos objetivos pueden resumirse en: “Administrar adecuadamente la deuda contraída y atender las necesidades de financiamiento del estado en las mejores condiciones posibles”.

Objetivos estratégicos

1. Orientar los recursos de los créditos a proyectos de inversión y desarrollo social

2. Contar con una planificación a mediano y largo plazo de la deuda pública
3. Contar con un marco legal que impida la injerencia política
4. Dictar políticas tendientes a disminuir el endeudamiento

Subsecretaría De Contabilidad Gubernamental

Administrar el sistema de contabilidad gubernamental que permita disponer de los estados financieros del sector público, proponer normativas y directrices contables y proporcionar asistencia técnica en materia de su competencia.

Factores críticos de éxito

Uso de un sistema informático contable único.- Un problema que se presenta hoy en la consolidación es porque existen instituciones que utilizan el sistema SIGEF y otras que no lo hacen, dificultando el procesamiento de la información.

Objetivos

Su finalidad es establecer, poner en operación y mantener en cada entidad y organismos del sector público, un sistema específico y único de contabilidad y de información gerencial que integre las operaciones financieras, tanto patrimoniales como presupuestarias, e incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicables al sector público

1. Posibilitar la entrega oportuna de la información financiera necesaria, en forma concisa y clara, para la adopción de decisiones de la alta dirección.
2. Obtener de las entidades y organismos del sector público información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable, para fines de consolidación;
3. Conseguir un registro contable que facilite el control de los recursos financieros y materiales de las entidades y organismos del sector público;
4. Obtener la elaboración periódica de un conjunto de estados financieros de cada entidad y organismo, que presente los resultados de sus operaciones, su situación financiera, los cambios operados en ella y en su patrimonio;
5. Posibilitar la elaboración de informes financieros mensuales para fines de gerencia interna;
6. Facilitar la determinación de los costos de las entidades y organismos del sector público a quienes compete la realización de los programas;
7. Lograr un informe consolidado de las operaciones patrimoniales y presupuestarias, mediante clasificación y registro comunes, que posibiliten su presentación en forma comparativa;
8. Determinar oportunamente las desviaciones significativas de los planes y programas financieros y sus causas;
9. Producir información financiera que dé posibilidades a las entidades y organismos del sector público para efectuar evaluación presupuestaria; y
10. Hacer posible que la información financiera sea consolidada dentro de diferentes ámbitos de gobierno.

Objetivos estratégicos

1. Definir ,formular y ejecutar el Sistema de Contabilidad Gubernamental como instrumento eficaz de gestión, seguimiento y evaluación financiera fiscal.
2. Poner en producción la red nacional interconectada para agilizar el flujo de la información financiera institucional destinada a la consolidación.
3. Lograr la difusión de la normativa contable a nivel del sector público para mejorar la confiabilidad de la información financiera consolidada.
4. Impulsar la capacitación del personal dirigida a conocer los sistemas de administración financiera de otros países.

Subsecretaría General Jurídica

Asesorar en materia de derecho económico, financiero, pre contractual, contractual, laboral, administrativo, procesal y otros orientados a obtener seguridad jurídica y emitir dictámenes internos sobre la legalidad de los actos, políticas, contratos, reglamentos y manuales que se generen en la institución

Factores críticos de éxito

Difusión de leyes y reglamentos internos .- Todos los funcionarios deben conocer los reglamentos y leyes relacionadas con el funcionamiento del Ministerio, para la defensa de los intereses institucionales desde cada uno de los puestos de trabajo, rigiéndose en las leyes de la República. Pero esta no debe ser únicamente una publicación sino constituirse en capacitación anual.

Objetivos estratégicos

1. Emitir criterios jurídicos oportunos y eficientes
2. Proporcionar servicios de calidad a los usuarios
3. Asesorar al Sr. Ministro y más autoridades del MEF en forma transparente y oportuna

Subsecretaría Administrativa

Administrar y proporcionar eficientemente recursos humanos, materiales y servicios de seguridad, servicios informáticos y financieros institucionales, a fin de que el Ministerio de Economía y Finanzas cumpla con efectividad sus responsabilidades.

Factores críticos de éxito

Capacitación interna.- La existencia de programas de capacitación en temas especializados por Subsecretaría y en las nuevas tendencias tecnológica como una estrategia para contribuir al desarrollo de cada uno de los procesos.

Evaluación de personal.- Según el Artículo 51, 157, 221 de LOAFYC, El personal que desempeñe funciones estará integrado por profesionales y auxiliares que reúnan los requisitos mínimos establecidos para el efecto, por la Oficina Nacional de Personal, en coordinación con el Ministerio de Finanzas, debiendo estar sujetos a evaluación periódica con respecto a su calidad y ética profesional.

Sistemas gestión del talento humano .- Existen cinco factores que deben ser impulsados en el siguiente orden:

1. Reconocimiento; Espacio y entorno físico
2. Remuneración
3. Estilo de supervisión
4. Instancias de convivencia y comunicación
5. Motivación a los funcionarios

Esta jerarquía orienta a la empresa que se propone realizar un adecuado diagnóstico organizacional, para saber qué evaluar y por dónde comenzar a evaluar

Asesoría directa de la coordinación de tecnología.- La Coordinación debería constituirse en un ente estratégico para el desarrollo institucional y no depender únicamente del asesoramiento externo.

Fortalecimiento de la unidad de tecnología.- A nivel de recurso humano es necesario contar con personal de planta, ya que el actual es insuficiente, tal es el caso que el Soporte Técnico a usuarios internos de los equipos informáticos se realiza mediante Pasantías de estudiantes universitarios; para Desarrollo y Soporte institucional en el Sistema SIGEF se cuenta con personal a contrato temporal.

El personal existente únicamente abastece los sistemas de red institucional y mantenimiento de los sistemas de administración institucional.

Hay que tomar en consideración que el soporte institucional esta diseccionado a 450 funcionarios y existen 2300 instituciones publicas a las el soporte informático apoya especialmente en procesos críticos como cierres de ejercicio, proformas institucionales y nómina.

La infraestructura tecnológica actual no es adecuada para un sistema transaccional centralizado a nivel nacional, aunque se espera que el Proyecto SIGEF apoye al fortalecimiento en este aspecto.

Alta disponibilidad de suministros.- La unidad de Recursos Materiales deberá mantener una base actualizada con los principales suministros para prever su abastecimiento.

Subsecretaría General de Economía

Asesorar al Ministro en la programación macroeconómica del Gobierno Nacional para contar con políticas económicas públicas integradas y consistentes; y en la programación de la inversión pública, a fin de hacer un uso óptimo de los recursos del Estado para financiar los proyectos de inversión pública.

Subsecretaría de Política Económica

Efectuar la programación macroeconómica del Gobierno Nacional con la finalidad de disponer de políticas económicas integradas y consistentes, que promuevan el crecimiento y desarrollo.

Factores críticos de éxito

Herramientas de análisis y de gestión.- La incorporación de herramientas de análisis y gestión integradas a los sistemas financieros existentes en el Ministerio, permitirá tomar combinar una serie de factores y elaborar informes mas frecuentes.

Liderazgo de la descentralización fiscal.- Deberá impulsarse la descentralización y administración fiscal por sectores, debido a que el

manejo de mas de 2000 instituciones hace inmanejable el procesamiento de la información.

Estrategia en el ámbito de la competitividad.- La focalización de la política económica hacia la competitividad más que al paternalismo gubernamental.

Difusión de Políticas fiscales .- La formulación del Marco Plurianual y de las Directrices Presupuestarias anuales sean difundidas a todos los sectores a través de los medios masivos como Internet.

Acuerdos técnicos con otras instituciones.- Acuerdos técnicos de cooperación con instituciones que elaboran indicadores económicos como el Banco Central para establecer bases y métodos comunes para el intercambio y elaboración de la información.

Objetivos estratégicos

1. Realizar el Seguimiento y Evaluación del Programa Macroeconómico y de la Política económica enfocada a las finanzas públicas, políticas Tributarias , arancelarias y del Endeudamiento.
2. Generar indicadores que permitan establecer recomendaciones y correctivo a las políticas y adoptar estrategias pertinentes para mantener los equilibrios macroeconómicos

Subsecretaria De Programación De La Inversión Publica

Efectuar la programación de proyectos de inversión pública factibles de realizar por su impacto económico y social para el país, para que se analice la conveniencia de otorgarles financiamiento por parte del Estado.

Factores críticos de éxito

Evaluación y seguimiento de proyectos.- En el país se han ejecutado algunos proyectos pero los resultados no son visibles al ciudadano, además que solo se ejecutan algunas fases, dejando inconclusas para evitar corrupción y el cumplimiento de los objetivos de los proyectos debe existir una evaluación periódica real.

Objetivos estratégicos

1. Coordinar con todos los niveles de gobierno la inversión pública, a fin de optimizar los recursos y lograr el desarrollo sustentable del País.
2. Realizar la evaluación técnica ex ante, concurrente y ex post de los proyectos.
3. Proporcionar información actualizada y oportuna de la inversión pública, a fin de facilitar la participación de los entes públicos y privados en las decisiones de inversión pública.
4. Elaborar un sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos.
5. Disponer de un Banco de Datos.
6. Contar con recurso humano capacitado, honesto y profesional
7. Diseñar metodologías para la calificación, seguimiento y evaluación de proyectos

Auditoria Interna

Asesorar a las autoridades del Ministerio de Economía y Finanzas, con sujeción a las leyes y normas de auditoria de general aceptación, en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas y procesos institucionales, evaluando el control interno y verificando que las

actividades y operaciones se ajusten a la normatividad técnica y legal vigente, a través de una participación activa y preventiva en su campo de competencia, e informando oportunamente, para fortalecer la transparencia y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Factores críticos de éxito

Auditorias preventivas.- Se refiere a la intervención y capacitación oportuna en la normatividad que deben seguir los funcionarios para evitar complicaciones y correcciones futuras.

Su finalidad es:

1) Establecer en las entidades y organismos sujetos a esta ley un control interno, integrado dentro de sus sistemas administrativos y financieros, apoyado por el control externo de la Contraloría General; y

2) Efectuar exámenes independientes y objetivos, con respecto al grado en que las entidades y organismos del sector público y sus servidores cumplen sus funciones administrativas y financieras, y formular recomendaciones para mejorar las operaciones y actividades.

Entre sus principales objetivos están:

1. Dinamizar la actividad administrativa de las entidades y organismos sujetos a esta ley, por medio del establecimiento claro y definitivo de sus funciones específicas y de las que les corresponden en materia de control;
2. Complementar la actividad de los órganos contralores externos sobre sus operaciones y actividades;
3. Establecer un control interno confiable;

4. Fijar, dentro de las atribuciones de la máxima autoridad de cada entidad y organismo, las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control interno, de acuerdo con las normas de esta ley;
5. Garantizar a los servidores un medio ambiente que fortalezca su moralidad e integridad;
6. Aumentar la productividad de las entidades y organismos del sector público;
7. Establecer deberes y obligaciones individuales;
8. Facilitar la adopción de decisiones gerenciales a base de información confiable y oportuna;
9. Salvaguardar los recursos públicos;
10. Aumentar la eficiencia, efectividad y economía en las operaciones gubernamentales y en el uso de los recursos públicos;
11. Fomentar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas y políticas pertinentes; y
12. Facilitar el logro de las metas y objetivos programados.

Objetivos estratégicos

1. Desarrollar un trabajo eficiente sobre la base de normas y políticas claras y transparentes
2. Lograr la aplicación inmediata de las recomendaciones de auditoría
3. Difundir la cultura de control
4. Incursionar en un programa de capacitación y pasantías
5. Obtener equipos y paquetes informáticos con tecnología de punta.
6. Disponer del personal técnico multidisciplinario de apoyo.
7. Asesoría permanente a las autoridades institucionales
8. Acceso a los sistemas de información de la institución

Unidad Ejecutora – Proyecto Sigef

El Proyecto de administración financiera del Sector Público fue creado en 1995 con la finalidad de desarrollar e implantar el Sistema Integrado de Gestión Financiera SIGEF en el sector público No financiero. A partir del año 2005 el sistema se transfiere al Ministerio. Luego el Proyecto SIGEF asumió el estudio y factibilidad de implantación del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF, producto realizado en Guatemala y que por decisión ministerial desea implantarse en Ecuador.

Factores críticos de éxito

Transferencia técnica.- Una manera de conseguir que los objetivos no solo perduren mientras dura el proyecto es la transferencia técnica del proceso de implementación e implantación de la herramienta hacia las coordinaciones del Ministerio en sus ámbitos de competencia.

Cumplimiento de sus objetivos.- Al ser un proyecto con financiamiento externo y que tendrá que ser reembolsado con nuestros impuestos, es necesario aprovechar al máximo los recursos involucrados en beneficio del crecimiento del Ministerio y la administración financiera nacional realizando el seguimiento y verificando el cumplimiento de sus objetivos en los plazos estipulados.

Objetivos

Entre sus objetivos tomados del plan operativo de mayo de 2006 a febrero de 2007, del proyecto²⁴ considera:

1. Mejorar la efectividad y transparencia del manejo financiero del sector público
2. Contribuir a fortalecer la gobernabilidad a través de la verificación independiente de los reportes financieros.
3. Impulsar la transformación de la administración pública orientada al servicio, haciendo uso de las tecnologías de la información.

Objetivos estratégicos

1. Concebir y ejecutar el proceso de modernización del Sistema de Administración Financiera del Estado, como un proceso participativo liderado por el Ente Rector de las Finanzas Públicas, en el que se considere importante el apoyo, y compromiso de todos los actores del Sistema.
2. Optimizar el proceso de reforma de las Finanzas Públicas a través del aprovechamiento de las experiencias exitosa de proyectos similares de la región que recogen las mejores prácticas en materia de Administración Financiera Pública.
3. Articular y generar sinergias entre los esfuerzos del MEF y del Proyecto con otros similares que persiguen el mejoramiento de los sistemas de información de la Administración Pública.

²⁴ Proyecto de Administración Financiera del Sector Público(2006,mayo). Plan operativo mayo 2006-febrero 2007.

4. Institucionalizar en el MEF la fase de producción de los resultados, productos y servicios que implemente el Proyecto para la modernización del sistema, de manera que se asegure un proceso de transferencia tecnológica permanente.
5. Gestionar de manera apropiada el proceso de transición, de manera que se minimicen los impactos del cambio y se asegure la operación continua de un sistema de Administración Financiera para el Sistema Público no Financiero SNPF.
6. Generar alianzas estratégicas con la contraloría general del Estado, el servicio de rentas internas y el banco Central del Ecuador, para facilitar la implantación e institucionalización del nuevo sistema de administración Financiera del Estado.

2.4 Análisis de la Cadena de Valor

Cada subsecretaría tiene definidos los procesos de acuerdo a sus atribuciones, ámbito de acción y objetivos planteados en el decreto ejecutivo 3410. Se puede identificar los siguientes:

Procesos directivos:

Despacho Ministerial

Subsecretaría General De Coordinación

Procesos sustantivos:

Subsecretaría General De Economía

Subsecretaría General De Finanzas

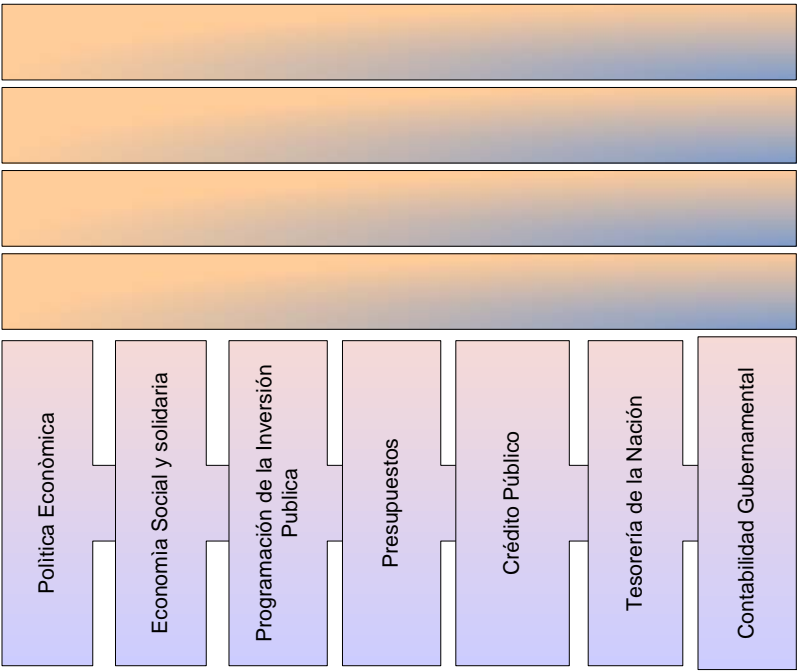
Procesos de apoyo y asesoría:

Subsecretaría General jurídica

Subsecretaría Administrativa

Auditoría interna

Los procesos agregadores de valor son las subsecretarías incluídas dentro de la Subsecretaría general de Economía y Finanzas. Todos estos procesos se guían por las políticas económicas y financieras emitidas por el Gobierno Nacional de turno.



Auditoría Inter

Grafico No.12 Estructura de procesos que conforman la cadena de valor

Fuente: Decreto Ejecutivo 3410.

Elaboración por Martha Remache

General Juríd

Administrativ

General de Coordinación y Servicios

A nivel macro se puede identificar los siguientes procesos:

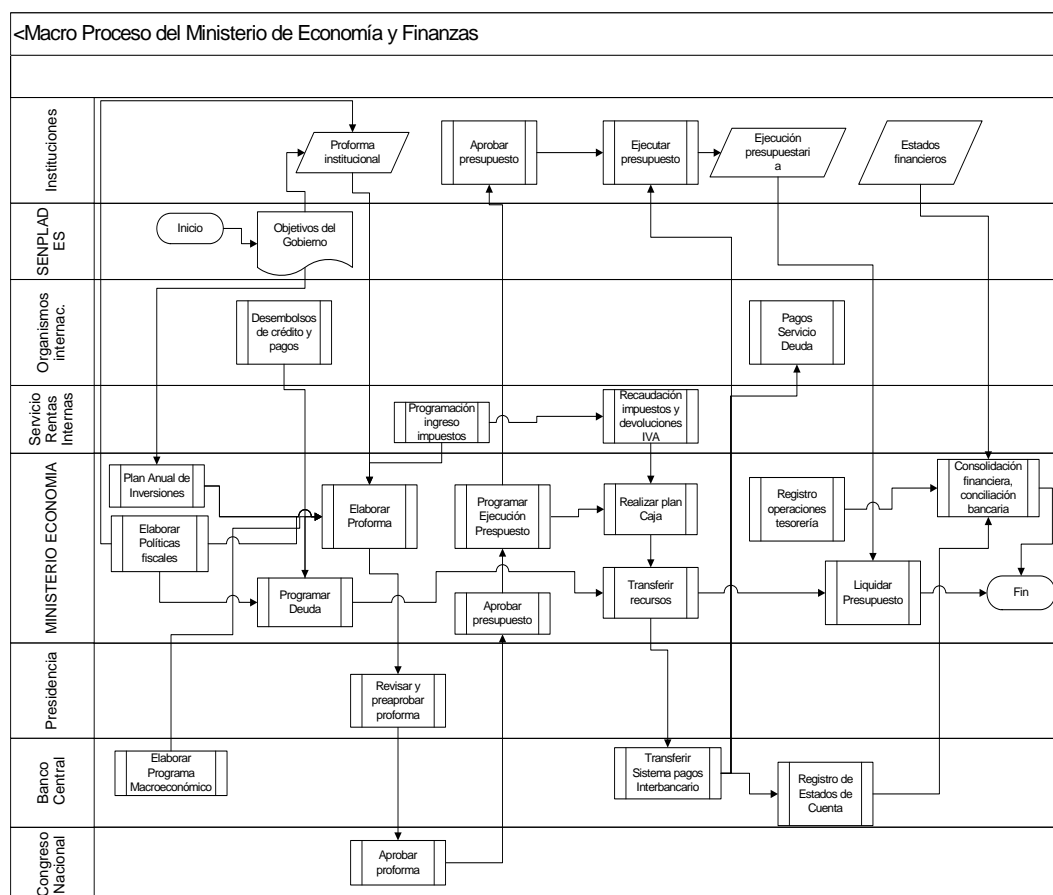


Gráfico No. 13 Principales procesos que realiza el MEF.

Fuente: Arquitectura del Negocio, Ministerio de Economía y Finanzas²⁵

Elaboración: Martha Remache

▪ Ciclo presupuestario

Según el Artículo 35 LOAFYC El sistema de presupuesto comprende las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de

²⁵ Proyecto SIGEF(2006). RUP-MN-003: Arquitectura del Negocio, Ministerio de Economía y Finanzas, Quito, Ecuador

programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación, que conforman el ciclo presupuestario.

Programación

En este proceso participa el Banco Central del Ecuador con el escenario macroeconómico que en coordinación con SENPLADES que elabora el Plan de Desarrollo Nacional se obtiene el Plan de Gobierno que define los objetivos, políticas y metas. Con este insumo y programación del presupuesto y correcciones realizadas al ejercicios fiscal anterior, el Ministerio define la política macroeconómica en la Subsecretaría de Política Económica, política presupuestaria en la Subsecretaría de Presupuestos, política de endeudamiento en la Subsecretaría de Crédito Público y Política de Inversiones en la Subsecretaría de Inversión Pública. La conjunción de la misma se genera las política fiscal determinando las directrices presupuestarias.

La Subsecretaría de presupuestos difunde las directrices presupuestarias que son los lineamientos para la elaboración de las proformas a las instituciones, las que por su parte, en base al Plan de Gobierno, elaboran sus proyectos y programas que son enviados a SENPLADES para su aprobación, y una vez aprobados se envían a Inversión Publica para su inclusión en el Plan Anual de Inversiones.

Indicadores

Participación sectorial Debilidad

Patrón deseado: Atención sector social y a la productividad.

Situación: Actualmente la política fiscal se realiza priorizando únicamente el crecimiento económico y la generación de condiciones financieras favorables para préstamos externos enfocados a proyectos de factibilidad

de desarrollo social y no a la generación de la competitividad y productividad nacional que favorezca el desarrollo social. La participación de representantes sectores gubernamentales o frentes de acción que permitiría mejorar la priorización.

Formulación

De acuerdo con las proformas presupuestarias enviadas por las instituciones y la verificación de las partidas estructuradas de acuerdo a los catálogos presupuestarios definidos por el MEF se realiza la estimación y proyección de la proforma presupuestaria creando escenarios para su revisión y análisis. La proforma es enviada a la Presidencia para su pre aprobación. Una vez consolidada y agregada se envía al Congreso nacional para su aprobación.

Indicadores

Entrega oportuna de Proformas institucionales Debilidad

Patrón deseado: Entrega dentro del período establecido.

Situación: Muchas instituciones esperan los ultimo días para empezar a enviar comunicaciones de asistencia técnica en la elaboración de la proforma, existe una saturación de la líneas telefónicas de helpdesk y la congestión en tiempos de acceso a la red.

Aprobación

El Congreso Nacional revisa y envía ajustes a la proforma, sin variar los montos totales de ingresos y gastos. La Ssubsecretaría de Presupuestos, realiza los cambios en la proforma y la aprueba. Este presupuesto se publica en el registro oficial y en la Web para conocimiento de las instituciones.

Ejecución Presupuestaria

Una vez aprobada se elabora la Programación de la Ejecución Presupuestaria que se constituyen en los techos de devengamiento o gastos mensuales tanto para las instituciones como para el Ministerio.

Las instituciones tienen la facultad de realizar reformas al presupuesto, al programa de ejecución y programa de caja durante todo el año con la finalidad de ejecutar el presupuesto de acuerdo a sus disponibilidades. Para realizar estos ajustes se basan en las directrices presupuestarias emitidas por el MEF.

Indicadores

Unicidad registro Debilidad

Patrón deseado: Un solo programa de ejecución

Situación: Si bien es cierto las instituciones comienzan su ejecución con la programación inicial, en el transcurso del período realizan ajustes y cambios de tal manera que no coinciden los devengamientos presupuestarios del MEF con la institución.

Evaluación y Liquidación Presupuestaria

Con la finalidad de analizar y evaluar el cumplimiento de las directrices presupuestarias, todas las instituciones envían al MEF, el resultado mensual de la Ejecución Presupuestaria, que es procesado por la Subsecretaría de Presupuestos para regulación de posibles desfases y sean corregidos por las instituciones. Al final del año se realiza la consolidación final presentando un informe final de la ejecución estatal y las sugerencias y observaciones a ser tomadas en cuenta para el próximo Ciclo presupuestario.

Según el artículo 97 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control LOAFYC, la liquidación del presupuesto de cada período del Gobierno Nacional se expedirá mediante Acuerdo del MEF, a más tardar hasta el 31 de marzo del año siguiente, tomando como referencia la fecha de su clausura.

Indicadores

Seguimiento ejecución presupuestaria. Debilidad

Patrón deseado: Correcciones y ajustes antes de cierre de período.

Situación: La función de seguimiento y control de las actividades de las instituciones públicas es fundamental tanto para evitar posibles actos de corrupción como para asegurar que los proyectos se ejecuten eficazmente y se adecuen a las necesidades y planes institucionales. Al momento los ajustes se indican una vez cerrado el período y muchas veces no es posible corregirlo.

Información en tiempo real. Debilidad

Patrón deseado: Información en tiempo real.

Situación: El procesamiento y la revisión de la información que envían las instituciones se aplazan y no se presenta al 31 de marzo como lo estipula la ley, esto dificulta la toma de decisiones a nivel gerencial.

▪ Tesorería

El sistema comprende todos los componentes del proceso de percepción, depósito y colocación de los recursos financieros públicos a disposición de las entidades y organismos del sector público, para la cancelación oportuna de sus obligaciones, y de utilización de dichos recursos, de acuerdo a los planes y presupuestos correspondientes.

Realizar Plan de Caja

Una planificación en la caja fiscal, esto es la previsión del ingreso y gasto de los recursos basado en los ingresos y recaudaciones provenientes de Entidades como el SRI, Banco Central, CAE, desembolsos de crédito y otros así como la asignación de los fondos las instituciones (transferencias), pagos de servicio de deuda, se denomina plan de Caja, el mismo que es realizado mensualmente.

Indicadores

Transferencias oportunas Debilidad

Patrón deseado: Disponibilidad inmediata de recursos .

Situación: Una planificación basa en su disponibilidad de fondos oportuna para atender las necesidades de las unidades ejecutoras de gasto.

Registro de operaciones de tesorería.

Sobre la base de la Programación de Caja se pueden identificar las necesidades de financiamiento en el corto plazo así como la posible existencia de excedentes de caja y poder invertir esos excedentes. Estas operaciones se realizan a través de la Mesa de Dinero.

Colocación de Deuda: En base a la programación de Caja se establece la necesidad de obtener recursos para poder cumplir con las obligaciones, se debe precisar si se deben cubrir en el corto o en el largo plazo. En función de esa decisión, y si se requiere contratar deuda de largo plazo, se realiza una solicitud a la Subsecretaría de Crédito Público a fin de que nos proporcione los términos de negociación para colocación de deuda, sobre la base de esa información la Subsecretaría del Tesoro debe

determinar el monto, plazo, tasa y demás condiciones de negociación. Posteriormente se efectúa la colocación de los títulos valores a través de los mecanismos respectivos y finalmente se captan los recursos los cuales inciden en la disponibilidad de la Caja Común. En base a las colocaciones anteriores que se han efectuando se realiza un análisis de curvas de rendimiento que va a aportar con elementos de análisis para las colocaciones futuras. Una vez que se han captado los recursos se debe comunicar a Crédito Público para que efectúe el registro respectivo.

Colocación de Excedentes: Basados en la programación de Caja se puede determinar si es que existe excedente de fondos con el fin poder colocar estos excedentes para obtener más recursos. Se debe definir monto, plazo, tasa y demás condiciones de colocación, posteriormente se solicita aprobación al Banco Central de Ecuador y se coloca estos excedentes sea en el ámbito nacional ó internacional. Las colocaciones se las maneja a través de una administración de portafolios de Inversión. Una vez que se cumplen los plazos se procede a recuperar estos fondos que finalmente inciden en la disponibilidad de la Caja Común. En la Contabilidad Gubernamental se debe realizar el registro de la operación.

Transferencias fiscales

Las solicitudes de pago son realizadas por las Instituciones como resultado de sus gastos, Contabilidad Gubernamental solicita por distintos motivos, como fondos de Terceros y deuda flotante, Crédito Publico por concepto de amortización de principal e intereses de Deuda.

Se efectúa un proceso de validación en la Administración de Cuentas Corrientes, verificando que, las instituciones deben contar con una cuenta corriente las mismas que son controladas y aprobadas por la Tesorería, se verifica que exista disponibilidad en la Caja Común tanto de la Fuente

0 que constituyen los recursos fiscales, de la Fuente 1 que constituyen los recursos propios, de la Fuente 2 y 3 que constituyen los desembolso e inicia con el proceso de *Gestión de Giros y Transferencias* que son efectuadas por el Banco Central del Ecuador a través del Sistema de Pagos Interbancarios. El Banco Central realiza estos pagos afectando con un débito a la cuenta pagadora de la Caja Común y un crédito a los Beneficiarios.

Indicadores

Control de liquidez cuenta común Debilidad

Patrón deseado: Riguroso manejo de la liquidez fiscal dado que los fondos se mantienen centralizados en la indicada cuenta.

Situación: La tesorería efectúa el control de las cuentas monetarias del Gobierno Central, entre estas se encuentran las cuentas especiales, preasignaciones y todas aquellas que conforman la caja común.

Las autorizaciones de gastos contra la Caja Común, no implica movilización de fondos reales sino hasta que el beneficiario final hace efectiva la orden de pago en el banco.

▪ Endeudamiento Público

El proceso de crédito público se instrumenta a través de una serie de etapas que tienen especificidad y características propias que es imprescindible normar. Dichas etapas son las siguientes: Autorización, Negociación o Emisión, Contratación o Colocación, Administración y Control

Autorización

La realización de operaciones de crédito público está limitada por las posibilidades que tenga el Sector Público para atender el servicio del endeudamiento que las mismas originan y por la prioridad estratégica que desde el punto de vista gubernamental tenga ese endeudamiento. Las normas que establecen las responsabilidades sobre todo en lo concerniente a fijación del límite de endeudamiento, prioridad de las operaciones y autorización de la operación específica.

Negociación Deuda

Para llevar a cabo el proceso de negociación es necesario contar con un eficiente sistema de información sobre el comportamiento y tendencias del mercado de capitales, tanto interno como externo. Como son políticas de crédito de las instituciones financieras internacionales, políticas del sector financiero privado externo e interno; fluctuaciones de las tasas de interés en los mercados de capitales interno y externo; movimientos de los tipos de cambio a que se cotizan las diferentes monedas y su tendencia en el corto y mediano plazos; condiciones negociadas por otros países en situaciones similares; ofertas de capital en los mercados internacionales y las líneas de crédito ofrecidas para cada rama de la actividad económica. También se debe contar con información sobre la marcha de la economía, la que debe ser transmitida periódicamente a los potenciales inversores, agencias calificadoras de riesgo y bancos, de forma de contribuir a la evaluación certera del riesgo país por parte de los acreedores.

El encargado de coordinar las negociaciones es el Ministro de Finanzas

Indicadores.

Negociación adecuada deuda. Fortaleza

Patrón deseado: Disminución de deuda

Situación: Las políticas de renegociación de deuda o de canje por deuda social son algunos mecanismos para disminuir el servicio de la deuda, orientando los recursos a repotenciar el sector social.

Contratación

Una vez negociadas las operaciones comenzará el proceso de la contratación formal, para lo cual las normas que se dicten establecerán quienes son los funcionarios legalmente autorizados para hacerlo. Las contrataciones de préstamos o fijación de las condiciones de emisión de títulos, responderán a la negociación realizada y a las disposiciones legales propias de cada país.

Administración y Control

La etapa de administración y control, que es la que operacionalmente se vincula con el funcionamiento de los sistemas de administración financiera, se ejecuta, en forma esquemática, de la siguiente manera: Registro y verificación de la recepción de los recursos, control de la aplicación de los recursos a los destinos señalados en oportunidad de su autorización, tramitación y pago de los servicios de la deuda y del rescate de títulos y recupero de avales cuando corresponda, estudio de solicitudes y otorgamiento de avales.

La gestión y administración del crédito público se sustenta en un adecuado registro de las operaciones, cuyo contenido está caracterizado

por los datos detallados sobre cada uno de los contratos firmados y en negociación, sus desembolsos y el servicio correspondiente.

▪ **Contabilidad**

El sistema de contabilidad gubernamental, parte de la organización financiera, comprende el proceso de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades del organismo del sector público, expresadas en términos financieros, desde la entrada original a los registros de contabilidad hasta el informe sobre ellas, la interpretación y consolidación contable, comprende, además, los documentos, los registros y archivos de las transacciones.

Indicadores

Normativa contable Fortaleza

Patrón deseado:

Situación: La normativa contable define los catálogos y forma de registrar los asientos contables.

Consolidación Contable

La consolidación se preparará con la información financiera de la contabilidad del Gobierno Central y con la información de las entidades descentralizadas y autónomas, empresas públicas y gobiernos seccionales, las que serán presentadas como agregados de las cuentas patrimoniales y de los resultados de gestión, así como de los informes presupuestarios producidos por los entes financieros objeto de consolidación.

Al agregar los estados financieros institucionales dependientes con los de Entidades Descentralizadas y Autónomas, Empresas Públicas y Gobiernos Seccionales se elabora la consolidación de los estados financieros de todo el Sector público no financiero del Estado Ecuatoriano.

Consolida los movimientos por gestión de nómina y gestión de inventarios y activos fijos, tomando de los estados financieros institucionales.

La estructura y contenido de los informes financieros consolidados son fijados por el MEF y se la prepara a base de la información financiera y presupuestaria.

Indicadores

Tiempo de procesamiento de consolidación Debilidad

Patrón deseado: Estipulado en la ley

Situación: El proceso es muy lento debido al gran volumen de información que utiliza y al cruce de matrices que se deben realizar para la validación de los asientos contables, considerando que son mas de 2000 instituciones del sector público no financiero.

Registro de operaciones contables

Registros contables de los derechos monetarios, obligaciones monetarias, y otros movimientos monetarios de apertura, cierre, ajustes y regulaciones.

Las operaciones de ingresos que tiene el Estado Ecuatoriano, de origen tributario, Las declaraciones y depósitos que obtiene el estado de

los contribuyentes por conceptos tributarios se receptan básicamente a través de la banca privada del país. La información de las declaraciones receptadas es remitida al Servicio de Rentas Internas (SRI) como responsable de las operaciones tributarias del Estado y los depósitos son transferidos a la CCU que el Tesoro Nacional mantiene en el BCE. En base a los reportes de las instituciones bancarias, el SRI realiza la liquidación de ingresos tributarios generando la información que permitirá a la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental validar, generar y aprobar el CUR de ingresos respectivo.

El Banco Nacional de Fomento (BNF) interactúa también en el proceso de recaudación de ingresos tributarios, como el impuesto gravado por ley a las operaciones de crédito, entre otros. La totalidad de las recaudaciones son transferidas a las cuentas del Tesoro Nacional bajo la administración del Banco Central del Ecuador (BCE) y la información generada es validada y consolidada por el SRI. Todos los sistemas de administración de impuestos están exclusivamente a cargo del SRI.

Los registros de ingresos por transferencias son generados y aprobados por la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental, después de liquidar los mismos con el resto de entidades del SPNF y constatar que la transferencia de valores se ha efectivizado en la CCU.

Los registros contables de ingresos por financiamiento son generados y aprobados por la Subsecretaría de Crédito Público después de confirmar la recepción del depósito del desembolso en la CCU del BCE. La Subsecretaría de Crédito Público alimenta y cruza con el SIGADE (Sistema de Gestión y Administración de la Deuda Externa) la información de los desembolsos gestionados y receptado no tributario o petrolero,

Las operaciones de la deuda, realizadas en Crédito Público como desembolsos de créditos y el pago del servicio de la deuda, amortización de los créditos, intereses, comisiones, otros, registrados en el SIGADE, sistema de administración de deuda.

En el caso de la recaudación de ingresos no tributarios por la venta de especies fiscales, ejecución de garantías, etc, estos son recaudados por la Banca Privada y/o el Banco de Fomento. La totalidad de las recaudaciones son transferidas a la Cuenta corriente única(CCU) en el Banco Central del Ecuador.

Los registros económicos que representan los derechos que perciben recursos monetarios generan simultáneamente en la misma acción las instancias de devengado y recaudación. Registro de movimientos no presupuestarios como anticipos.

Integración y Registro en línea Debilidad

No existe actualmente una integración entre el sistema SIGADE y Contabilidad Gubernamental.

Conciliación Bancaria

La Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental tiene bajo su responsabilidad elaborar las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes del Estado Ecuatoriano, cuentas que como ya se explicó son administradas por la Subsecretaría de la Tesorería de la Nación.

El proceso se inicia con la emisión de los estados de cuenta por parte del BCE que son enviados a Contabilidad Gubernamental quien valida con la información capturada con los movimientos del libro bancos del

Subsistema de Tesorería, resultado a su vez de los asientos contables con afectación a cuentas de bancos.

Control de Bienes

Dado que los Bienes de Larga Duración están bajo el resguardo y responsabilidad de las instituciones, éstas son quienes pueden determinar estos hechos económicos y quienes solicitan a la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental la realización de los diferentes ajustes para dejar reflejados estos eventos en la contabilidad.

Administración de Fondos

Es la Institución ó Unidad Ejecutora quien solicita la aprobación de un Fideicomiso requerido a la Superintendencia de Compañías, quien lo aprueba previa revisión y corrección de su contenido. A partir de allí la Institución ó Unidad Ejecutora contrata un Administrador de los Fondos con los que se maneja el Fideicomiso, quien estará encargado de su Constitución y del trámite de solicitud de los Fondos respectivos a la Subsecretaría de la Tesorería de la Nación. Es ésta cartera de Estado quien solicita los Fondos para que el Banco Central del Ecuador transfiera los recursos al Administrador del Fondo, el mismo que empezará a ejecutar el Gasto.

La Institución ó Unidad Ejecutora será la responsable de Liquidar el Gasto realizado por la Administradora del Fondo, y solicitará su reposición a la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental del MEF.

▪ Soporte Técnico

Debido a que el ministerio es el Ente Rector de la Economía y Finanzas del país, y está a su cargo la herramienta Sistema de Administración

Financiera SIGEF instalada y funcionando en 200 instituciones del país (Ministerios y principales direcciones provinciales del país) y recepta información de proforma y ejecución presupuestaria, estados financieros de 2300 instituciones.

Existen dos tipos de soporte que ofrece el Ministerio y son, soporte informático y financiero que se entrega tanto a usuarios internos como a externos. Tanto el soporte financiero como informático es realizado por personal a contrato temporal.

Soporte Financiero:

Actualmente todas las instituciones del Sector Público No Financiero demandan del ministerio, el soporte financiero permanente y el soporte informático para la realización de cierres de ejercicio fiscal, envió y recepción de proformas, envió de ejecución presupuestaria y estados financieros.

Para el soporte financiero se cuenta con las Líneas telefónicas 1800-SIGEF y está a cargo de la Unidad de Gestión Financiera quienes.

Soporte Informático:

A través de la plataforma CITRIX se da soporte técnico y financiero a 25 instituciones que acceden directamente a la base centralizada del Sistema Financiero implantado en el Ministerio, por enlace Web al servidor central.

El soporte interno a equipos se lo realiza mediante pasantías de Universidades.

Indicadores

Número de usuarios atendidos Debilidad

La gran cantidad de usuarios tanto internos como externos y el poco personal a contrato dificulta su atención oportuna.

Políticas de atención al cliente Debilidad

Los lineamientos que se presenten favorecerán a una atención de calidad, así como la creación de mecanismos de recomendaciones y quejas.

Capacitación a instituciones Debilidad

La existencia de una unidad permanente de capacitación al usuario externo especialmente en la normativa financiera, ayudará a disminuir el número de asistencias.

Elaboración de Informes estadísticos y Técnicos

Los insumos para elaboración de informes económicos, deuda y programas macroeconómicos se recopilan en base a archivos planos, documentos, boletines que producen los proveedores de información externa, reportes de Sistemas de indicadores como SIISEC, INEC, Banco Central, Servicio de Rentas Internas.

La Subsecretaría de Política Económica fundamenta sus informes y reportes en el estudio y Análisis de indicadores de coyuntura del ámbito:

- Economía internacional
- Producción y demanda
- Mercado laboral y sistema de protección social
- Sector exterior
- Sector monetario y financiero

-El estudio y análisis de los efectos macroeconómicos de la política económica y el seguimiento de la incidencia de las variaciones de precios autorizados.

Basándose en los fenómenos cíclicos económicos y en la Programación de la Inversión Pública realiza como productos: El Análisis de indicadores de coyuntura, genera estudios sobre el permanente seguimiento de las finanzas públicas seccionales. Tomando los datos de indicadores económicos del Banco Central, elabora el programa macroeconómico, estadísticas económicas sociales, estudios económicos y fiscales.

Todos los estudios anteriores sirven de base para la elaboración de las políticas económicas sectoriales, enmarcadas en las Políticas económicas públicas emitidas por el gobierno Nacional, esto es el Plan Económico.

Emite lineamientos-directrices de endeudamiento para los gobiernos seccionales, boletines periódicos e informes ejecutivos para el Ministro o entidades, etc. Elabora un informe de Cuentas Nacionales.

Indicadores

Limitada difusión de información estadística Debilidad

La página Web del Ministerio muestra información limitada para acceso al público.

▪ **Interrelaciones entre Procesos**

Para elaborar las interrelaciones existentes en las subsecretarías se parte del análisis de los diagramas insumo-producto. (ver anexo No.5).

Presupuesto con Contabilidad

El proceso de consolidación Contable está relacionado con la Consolidación de la ejecución presupuestaria, debido a que algunos asientos contables tienen afectación presupuestaria. De tal manera tiene que existir una correspondencia biunívoca entre los datos ejecutados a través del presupuesto y los asientos realizados por las instituciones.

Indicadores

Correlación entre presupuesto y contabilidad. Debilidad

Patrón deseado: Cuadratura de afectación presupuestaria y contable

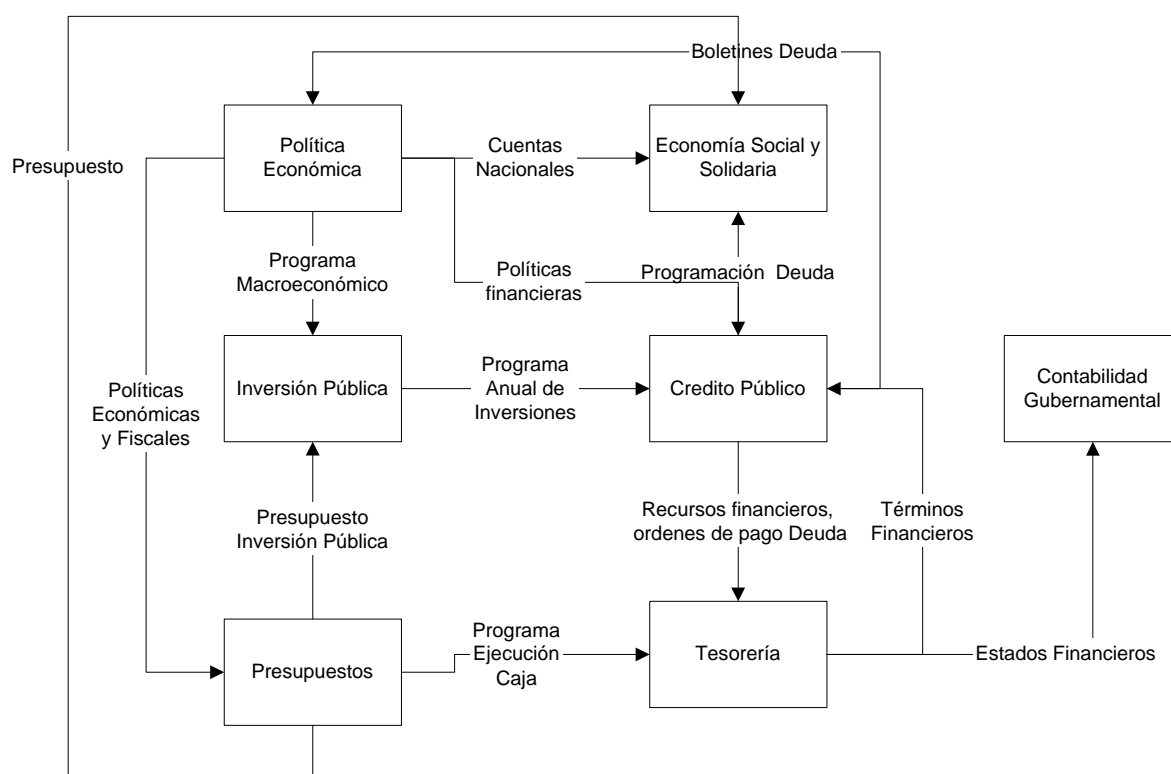


Gráfico No.14 Interrelaciones entre Subsecretarías

Fuente: Decreto Ejecutivo 3410

Elaboración por: Martha Remache.

Situación: Existen dificultades al cuadrar esta consolidación a nivel de datos, pues la ejecución presupuestaria se realiza a nivel de ítem, en cambio la contable a nivel de grupo de gasto en la estructura de la partida presupuestaria. Otro problema es la existencia de registros contables como anticipos que no tienen afectación presupuestaria, pero que en el presupuesto finalmente se ejecuta como un gasto.

Presupuesto – Tesorería

Presupuesto elabora el plan de ejecución de la caja fiscal, mientras que Tesorería basado en el mismo ejecuta según las disponibilidades de los recursos su plan de caja.

Indicadores

Correlación programación ejecución y caja. Debilidad

Patrón deseado: Sincronizar programación y ejecución de la caja.

Situación: Actualmente no existe una retroalimentación de la ejecución de la caja fiscal para el Presupuesto.

Presupuesto – Crédito Público

En la etapa de negociación, la unidad de endeudamiento debe prever que el componente en moneda local que requiere el proyecto como contraparte esté considerado en el presupuesto. Se asegura de este requerimiento solicitando a la Oficina de Presupuesto que este monto sea garantizado con el fin de lograr que la ejecución del proyecto no sufra retrasos por insuficiencia de moneda local.

El Sistema de Crédito Público envía información para la formulación del presupuesto mediante la definición de las proyecciones de vencimientos y

las necesidades financieras del servicio en el periodo que se formula y recibe la asignación de crédito presupuestario suficiente para hacer frente al servicio de la deuda correspondiente a cada año.

Indicadores

Integración y Registro en línea. Debilidad

Patrón deseado: Visualización en línea de los datos de deuda y presupuesto.

Situación: Actualmente no existe una interacción entre el Sistema Presupuestario y el SIGADE.

Presupuesto – Inversión Pública

La elaboración y ejecución presupuestaria se basa en la inclusión de los Proyectos, los mismos que debe realizar su seguimiento por parte de Inversión Pública.

Indicadores

Consulta en línea. Debilidad

Patrón deseado: Acceso a consultas de proyectos en línea desde Inversión Pública de los datos de presupuesto e inclusión de indicadores de seguimiento.

Situación: Actualmente solamente existe una comunicación entre las Subsecretarías por medio de archivos planos y reportes.

Presupuesto – Política Económica

El programa macroeconómico generado por Política Económica es el insumo para la elaboración del proforma presupuestaria y seguimiento del presupuesto.

Indicadores

Existencia de Consultas gerenciales. Debilidad

Patrón deseado: Acceso a consultas gerenciales desde Política Económica sobre los datos de seguimiento de presupuesto de tal manera de evaluar el cumplimiento de las políticas emanadas..

Situación: Actualmente solamente existe una comunicación entre las Subsecretarías por medio de documentos.

Contabilidad – Tesorería

La elaboración y ejecución presupuestaria se basa en la inclusión de los Proyectos, los mismos que debe realizar su seguimiento por parte de Inversión Pública.

Indicadores

Consulta en línea. Debilidad

Patrón deseado: Acceso a consultas de proyectos en línea desde Inversión Pública de los datos de presupuesto e inclusión de indicadores de seguimiento.

Situación: Actualmente solamente existe una comunicación entre las Subsecretarías por medio de archivos planos y reportes.

Contabilidad – Crédito Público

Todos los registros de movimientos financieros con la deuda debe registrarse en contabilidad.

Contabilidad – Inversión Pública

No existe interrelación.

Contabilidad – Política Económica

No existe interrelación.

Tesorería – Crédito Público

En la etapa del servicio de la deuda, la canalización de los recursos presupuestarios autorizados para el pago se efectúa a través del sistema de Tesorería, pero la gestión y generación de información pertinente proviene de la unidad de crédito público, por tanto, necesariamente existe inter operación entre estos dos componentes.

Del mismo modo, cuando se autoriza emisiones de Títulos de Tesorería interviene tanto la unidad que administra la deuda como la Tesorería que es titular formal en los valores emitidos.

Indicadores

Integración y Registro en línea. Debilidad

Patrón deseado: Comunicación y operación de transacciones en línea.

Situación: Actualmente no existe integración entre el Sistema de Tesorería y el SIGADE.

Tesorería – Inversión Pública

No existe interrelación.

Indicadores

Consultas en línea. Debilidad

Patrón deseado: Acceso a consultas de transferencias efectivizadas en línea desde Inversión Pública de los datos de caja fiscal para realizar el seguimiento de los proyectos.

Situación: Ninguna

Tesorería – Política Económica

Revisión del cumplimiento de transferencias, e ingreso de recursos con la finalidad de emitir políticas económicas.

Crédito Público – Inversión Pública

La información de la deuda sirve para la elaboración de proyecciones de diversos escenarios macroeconómicos, según las necesidades y el tipo de análisis a realizar.

Crédito Público lleva el seguimiento financiero del proyecto porque es quien centraliza la información de los desembolsos, pero también se requiere del seguimiento físico de los mismos. Para efectuar este tipo de seguimiento, la unidad de Inversión Pública cuenta con el personal calificado, ya que para autorizar los desembolsos de fondos internos se asegura que las obras se realicen conforme a lo planeado mediante la evaluación.

Indicadores

Consultas en línea. Debilidad

Patrón deseado: Acceso a consultas de transferencias efectivizadas en línea desde Inversión Pública de los datos de endeudamiento para realizar el seguimiento de los proyectos.

Situación: No existe esta interrelación.

Crédito Público con Política Económica

Crédito Público emite boletines de Deuda, los mismos de los que se retroalimenta Política Económica para elaborar las políticas financieras.

Indicadores

Consultas en línea. Debilidad

Patrón deseado: Acceso a consultas de Deuda (SIGADE) en línea desde Política Económica con la finalidad de realizar los correctivos y seguimiento de las políticas emitidas.

Situación: Actualmente se retroalimentan a través de documentos en medio magnético e impreso.

Inversión Pública con Política Económica

Están estrechamente relacionadas a través del Programa Macroeconómico y el Programa Anual de Inversiones, productos generados por cada una.

Indicadores

Consultas en línea. Debilidad

Patrón deseado: Acceso a consultas del seguimiento del Programa Anual de Inversiones desde Política Económica con la finalidad de realizar el seguimiento del Programa macroeconómico.

Situación: Actualmente se retroalimentan a través de documentos en medio magnético e impreso.

Crédito Público con Auditoria Interna

La Auditoria interna también está presente como elemento retroalimentador de la gestión gerencial del endeudamiento y como elemento de análisis e información básica sobre el cumplimiento y aplicación de los controles internos quién luego de efectuar los análisis y verificaciones propias de su función, da a conocer sus resultados y recomienda alternativas orientadas a superar desviaciones y mejorar la gestión

Indicadores

Consultas en línea. Debilidad

Patrón deseado: Enlace directo a información de unidades interrelacionadas

Situación: En la actualidad cada unidad cuenta con su propio sistema de información que no se encuentra integrado, por lo cual se transfiere información por medio de archivos planos.

Además de este Diagnóstico se realizó una encuesta para obtener las principales necesidades de las subsecretarías (ver en el anexo No. 6).

2.5 Recursos Disponibles y Potenciales

Talento Humano Fortaleza

En general el personal del Ministerio cuenta con gran capacidad y experiencia profesional y muchos de ellos con títulos de cuarto nivel.

A nivel de tecnología, los profesionales a nombramiento poseen título de tercer nivel, Ingenieros en Sistemas. Existe también personal a contrato con título de tercer nivel quienes tienen amplia experiencia en el Diseño, construcción e implantación de Sistemas Cliente- Servidor, así como conocimiento de herramientas Case y desarrollo en herramientas de cuarta generación y lo más relevante de este personal es el conocimiento de las Reglas del Negocio, debido a su participación en el Proyecto SIGEF.

Sistemas de gestión del conocimiento Debilidad

Es un sistema que permite administrar la recopilación, organización, refinación, análisis y diseminación del conocimiento de cualquier tipo dentro de una organización. No solo soporta las funciones de la organización, sino que también se encarga de satisfacer las necesidades del trabajador de conocimiento.²⁶ Existen algunas herramientas en el mercado para compartir conocimiento en la organización.

Situación actual:

En el ministerio no existen implantadas herramientas de gestión del conocimiento.

²⁶ www.gestiondelconocimiento.com Herramientas de Gestión del Conocimiento

Técnicas de Gestión del Talento Humano

LA LOSSCA en su Art. 61 indica los subsistemas de administración del personal que apoyan a la gestión del talento humano y constituyen herramientas potenciales para su desarrollo :

Planificación de recursos humanos. Debilidad

Garantiza la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Clasificación de puestos Debilidad

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto basado no únicamente en la eficiencia sino en condiciones que satisfacen las necesidades personales como autonomía, variedad de aplicación de habilidades, identificación con el puesto, significado de la tarea.

Reclutamiento y selección de personal Fortaleza

Evalúan competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.

Capacitación y desarrollo profesional Debilidad

Tendiente a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones.

Evaluación del Desempeño Debilidad

En orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional. Con una retroalimentación periódica.

Apoyados por los subprocesos de:

- Nómina .- Es el conjunto de políticas, normas, métodos, y procedimientos a racionalizar, armonizar y determinar las Remuneraciones de los servidores del MEF, conforme a las políticas dictadas por la SENRES.
- Control Y Gestión.- Registra todos los movimientos de personal y mantener actualizados y realizar una continúa verificación y análisis de los cuadros estadísticos, de los documentos constantes en los expedientes de los funcionarios del MEF.
- Régimen Disciplinario.- . En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto, los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.
- Calidad de Vida.- Establece prácticas adecuadas de gestión de personal, encaminadas a desarrollar sistemas de salubridad, psicología laboral, motivación, condiciones adecuadas de trabajo; aplicar programas de fomento, prevención, protección, salud y planificación familiar; efectuar asesoramiento en prevención de riesgos de trabajo y elaboración de historias clínicas; y otras relacionadas con el área de su competencia.

Situación actual

El sistema de gestión implantado es por procesos. Se cuenta con tres niveles jerárquicos además del nivel Superior como son Subsecretario, Coordinador y Líder de Subproceso.

Existe la Unidad de Capacitación que es la encargada de coordinar y planificar los cursos, pero debido al limitado presupuesto no es posible atender todos los requerimientos de las áreas del ministerio.

La Unidad de Recursos humanos viene ejecutando los procesos de Nómina, Control pero a nivel de Gestión, esto las cinco herramientas descritas anteriormente y el proceso de calidad de vida necesita mayor impulso y apoyo. Tal es el caso que tenemos los seguros que son manejados por Recursos materiales y no por Recursos Humanos cuando este beneficio está relacionado con el empleado y no se cuestiona únicamente de relación con proveedores.

Presupuesto para tecnología y capacitación Debilidad

Es la previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año.

El presupuesto tanto para tecnología y para capacitación son insuficientes

Situación actual

El aspecto financiero depende exclusivamente del presupuesto asignado al Ministerio a través de la proforma presupuestaria que se realiza anualmente por parte de la Coordinación Financiera y es aprobada por el Congreso Nacional. En este contexto la Coordinación Financiera administra los recursos económicos y financieros; la unidad forma parte de la Subsecretaría Administrativa. No existe suficiente presupuesto asignado para tecnología.

Legislación y Normatividad emitida por el MEF

Fortaleza

Existencia de leyes que respaldan la rectoría del Ministerio como Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC).

El Ministerio como Ente Rector de la Economía tiene emitidas algunas normativas en lo que se refiere a Presupuesto y Contabilidad que son un gran apoyo al accionar de las instituciones regidas.

Situación actual

Es posible publicar información para control ciudadano, según el art. 18 de la ley orgánica de responsabilidad y transparencia fiscal LOREYTF que dice “El Estado garantizará el control ciudadano de la gestión pública a través del libre acceso a los documentos e información presupuestaria, contable y de las operaciones y contratos de crédito de todas las entidades del sector público y del sector privado en la parte que corresponda a bienes u otros recursos del sector público.”

Tecnología

El Ministerio cuenta con la Coordinación de Tecnología Informática que es parte de la Subsecretaría Administrativa, por lo que sus decisiones están supeditadas a la misma. El objetivo de la Coordinación de Tecnología Informática según el decreto ejecutivo 3410 es “Administrar y proveer servicios informáticos y de comunicaciones (Sistema de Información Integral) para el procesamiento de datos y acceso a información, así como implantar la infraestructura tecnológica de punta necesaria para coadyuvar al desarrollo institucional del Ministerio.

Organización interna unidad tecnología Debilidad

Existen algunas áreas definidas que comprende la administración de la tecnología implantada en el Ministerio y son Redes, Base de Datos,

Soporte Técnico, Desarrollo Global, Desarrollo Institucional, Desarrollo Web

Cuadro No.14 Organización interna de la unidad de Tecnología

Área	Descripción
Redes	Se encarga del funcionamiento del enlace de la red institucional, control de ingreso de usuarios y autenticación.
Base de Datos	Administración de la base de datos, respaldos y autenticación de usuarios.
Soporte Técnico	Brindan asistencia en mantenimiento de equipos informáticos.
Desarrollo Global	Encargada de desarrollo y mantenimiento de sistemas para la subsecretaría de Finanzas.
Desarrollo Institucional	Encargada de desarrollo y mantenimiento de sistemas instalados en instituciones externas.
Desarrollo Web	Encargado de desarrollo del ambiente Web.

Fuente: Coordinación de Tecnología Informática

Elaboración: Martha Remache

No existe una unidad de investigación en las nuevas tendencias tecnológicas.

Insuficiente Personal tecnología Debilidad

Se cuenta con un total de diez personas a nombramiento, personal insuficiente para atender al Ministerio y a las instituciones externas.

Una gran debilidad es que el mismo personal que realiza desarrollo y mantenimiento realiza el soporte informático, razón por la que se complican los tiempos de respuesta al usuario en cuanto a mantenimiento y desarrollo.

Sistemas no integrados Debilidad

En el Anexo consta el listado de Sistemas implantados en el ministerio, la falencia radica en que los actuales sistemas no se encuentran integrados. En cuanto a software de base se posee software operativo con licencias.(ver anexo No. 7).

Actualmente se está desarrollando el Portal como un mecanismo para cumplir con la Ley Transparencia fiscal y Rendición de Cuentas. Varias consultas en línea como transferencias, programas periódicos de caja y presupuestos se las realiza vía Web, servicios a los que tienen acceso cada una de las instituciones clientes pero no todo el público.

Está implantado el Sistema Integrado de Gestión Financiera SIGEF en las 21 provincias, en los ministerios y direcciones provinciales permitiendo el registro y control de información Contable y presupuestaria, los resultados de generados del sistema son archivos planos que con información estandarizada que se envía al Ministerio de Economía y Finanzas por medio de la página Web creada para recepción de información.

Gestión tecnología Debilidad

- Falta liderazgo de la unidad, debido a que no tiene un asesoramiento directo al Ministro.
- No existen sistemas de evaluación tecnológica.
- No existe un Plan Informático institucional.
- Inexistencia de políticas de uso de tecnología y centro backup.

Infraestructura tecnológica Debilidad

A nivel de equipamiento cuenta con 36 servidores en los que se encuentran instaladas las aplicaciones del Ministerio y servicios como correo electrónico, internet, etc.

Infraestructura física es inadecuada e insuficiente si al menos se piensa centralizar la información del Sistema de Administración financiera del Sector Pública, actualmente, solo abastece para el número de funcionarios actuales, es decir su capacidad es insuficiente si se prevé aumentar el número de usuarios internos de la red. En este sentido el Proyecto de Administración Financiera SIGEF, tiene como objetivo fortalecer la capacidad institucional.

7. Infraestructura Física Debilidad

El actual edificio tiene insuficiente espacio para el personal y equipo de tecnología.

No existen aulas para capacitación al personal interno como externo.

3. ANÁLISIS FODA

Se incorporan los resultados del Taller No.1. Amenazas y Oportunidades, a las variables identificadas en el diagnóstico externo.

Con la finalidad de establecer las variables mas relevantes y prioritarias, se califica, ordena y selecciona según el Análisis de Pareto.(ver anexo No.8).

Cuadro No.15 Amenazas

No.	AMENAZAS	Valor	Porcentaje	Acumulado
1	Alto endeudamiento	0,11	11,83	11,83
2	Injerencia política	0,11	11,83	23,66
3	Demanda asistencia técnica financiera de instituciones	0,11	11,83	35,50
4	Inestabilidad política	0,08	8,88	44,37
5	Proyectos desarticulados	0,06	7,10	51,47
6	Distribución in equitativa presupuesto	0,06	7,10	58,58
7	Dependencia petrolera	0,06	7,10	65,68
8	Pérdida legitimidad de instituciones	0,05	5,92	71,59
9	Altas tasas de interés	0,04	4,73	76,33
10	Inequidad salarial	0,04	4,73	81,06
11	Influencia Conflicto colombiano	0,03	3,55	84,61
12	Tramitología engorrosa	0,03	3,55	88,16
13	Dependencia energía térmica	0,03	3,55	91,71
14	Deuda IESS al Estado	0,03	2,96	94,67
15	Alto costo Internet	0,02	2,37	97,04
16	Desarticulación sector educación y productivo	0,02	1,78	98,81
17	Baja cultura política	0,01	0,59	99,40
18	Falta apoyo para ciencia y tecnología	0,01	0,59	100,00
Total		0,89	100,00	

Fuente: Diagnóstico sector externo

Elaboración: Martha Remache

El 20% de las 18 variables corresponde a 4 variables.

Cuadro No.16 Oportunidades

No.	OPORTUNIDADES	Valor	Porcentaje	Acumulado
1	Políticas económicas, financieras gobierno	0,13	11,96	11,96
2	Elevar niveles de Productividad del país	0,13	11,96	23,92
3	Descentralización	0,11	9,57	33,49
4	Normatividad planificación nacional (SENPLADES)	0,11	9,57	43,06
5	Incrementar recaudación fiscal (SRI)	0,08	7,66	50,72
6	Fortalecimiento del Sistema Financiero (BCE)	0,08	7,18	57,89
7	Leyes regulan administración y operación MEF	0,08	7,18	65,07
8	Unificar Sistema Inversión Pública (SENPLADES)	0,08	7,18	72,25
9	Integración regional (sector externo)	0,06	5,74	77,99
10	El Plan de Acción Social (Sector Social)	0,06	5,74	83,73
11	Remesas emigrantes	0,06	5,74	89,47
12	Herramientas tecnológicas para gestión en el mercado	0,03	2,87	92,34
13	Necesidad de envío de información a tiempo para obtener transferencias (instituciones).	0,03	2,87	95,22
14	Elaborar y aprobar leyes(congreso)	0,03	2,87	98,09
15	Democracia participativa (gobiernos seccionales)	0,01	0,96	99,04
16	Receptar requerimientos estadísticos (INEC)	0,01	0,96	100,00
Total		1,11	100,00	

Fuente: Diagnóstico sector externo

Elaboración por: Martha Remache

El 20% de las 16 variables corresponde a 4 variables.

Se incorporan los resultados del Taller No.1. Fortalezas y Debilidades, a las variables identificadas en el diagnóstico interno.

Con la finalidad de establecer las variables más relevantes y prioritarias, se califica, ordena y selecciona según el Análisis de Pareto. (ver anexo No.9).

Cuadro No.17 Fortalezas

No.	FORTALEZAS	Valor	Porcentaje	Acumulado
1	Ente Rector Economía	0,21	30,12	30,12
2	Legislación y Normas emitidas por el MEF	0,08	10,84	40,96
3	Gestión técnica de RRHH	0,08	10,84	51,81
4	Talento Humano	0,21	30,12	81,93
5	Capacidad de negociación	0,13	18,07	100,00
	Total	0,69	100,00	

Fuente: Diagnóstico interno

Elaboración: Martha Remache

Cuadro No.18 Debilidades

No.	DEBILIDADES	Valor	Porcentaje	Acumulado
1	Falta de Integración Sistemas	0,20	17,83	17,83
2	Débil gestión tecnología	0,16	14,27	32,10
3	Débil seguimiento ejecución presupuestaria	0,13	11,41	43,51
4	Falta de capacitación e impulso al desarrollo profesional	0,12	10,70	54,21
5	Soporte técnico insuficiente	0,10	8,56	62,77
6	Insuficiente difusión y generación de información estadística	0,10	8,56	71,33
7	Tiempo de procesamiento de consolidación	0,08	7,13	78,46
8	Falta optimizar proceso Planificación caja	0,07	6,42	84,88

9	Falta de uso de herramientas de gestión del conocimiento	0,07	6,42	91,30
10	Débil aplicación de gestión por procesos	0,05	4,42	95,72
11	Insuficientes políticas de atención al cliente	0,05	4,28	100,00
Total		1,13	100,00	

Fuente: Diagnóstico interno

Elaboración: Martha Remache

El 20% de las 11 variables corresponde a 3 variables.

4. DISEÑO DE ESCENARIOS

4.1 Análisis de Variables

Las variables son magnitudes que pueden tener diferentes valores en el tiempo, su análisis permite identificar el funcionamiento y comportamiento del Sistema en estudio, con la finalidad de tomar las estrategias de mejoramiento del mismo. Condicionan el funcionamiento del sistema.

Tomando como base las variables resultantes de mayor impacto en la institución del análisis FODA y de la Priorización por medio del Análisis de Pareto, se procede a calificar la relación de influencia entre cada una de las variables según el método descrito en el capítulo I, sobre el Método de Escenarios, matriz de motricidad.(ver anexo No.10).

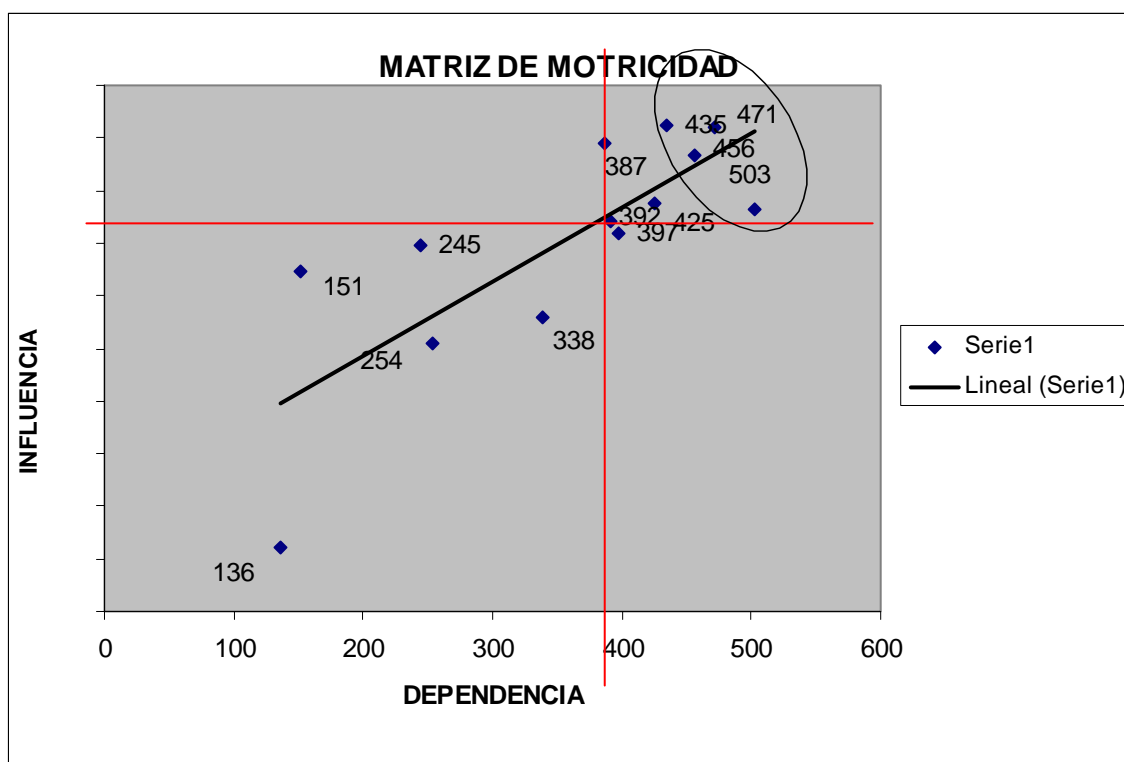


Gráfico No.15 Representación gráfica de la matriz de motricidad

Fuente: Resultados matriz de motricidad

Elaboración: Martha Remache

4.2 Análisis del Sistema

Los resultados de la matriz se los puede ver en el gráfico No.17.

Las variables explicativas o de entrada que determinan la evolución del sistema o su retraso son:

A4 Punto 387 Inestabilidad Política

La inestabilidad política, es una de las grandes causantes de la comportamiento del Sistema, debido a que no es posible concretarse los planes que emprende cada uno de los gobiernos y administraciones en materia de política económica y cada nuevo gobierno, no continua con los proyectos sino los desecha por considerarlos no propios.

Las variables que tienen una tendencia autonómica es decir poca influencia y baja dependencia del sistema y pueden ser tratadas de manera independiente son: no se tiene ninguna.

			Demanda de asistencia
A3	Punto	136	técnica de instituciones
A9	Punto	151	Descentralización

Se las puede tratar de manera interna e independiente del sector externo, la Demanda de asistencia técnica de instituciones A3 y la descentralización A9, constituye un factor fundamental pues cuando las instituciones dependientes asuman su rol, el Ministerio podrá concentrar más sus esfuerzos en el control y evaluación global que en el seguimiento detallado de cada uno de los procesos, como consecuencia de esto el “seguimiento de la ejecución presupuestaria” también se fortalece.

Las variables clave en las que se debe enfocar las soluciones para el mejoramiento del comportamiento del sistema son:

A1	Punto	456	Alto endeudamiento
A2	Punto	435	Injerencia Política
A6	Punto	471	Distribución inequitativa del Presupuesto
			Políticas económicas y financieras del
A7	Punto	503	gobierno
A8	Punto	425	Elevar niveles de productividad del país

El alto endeudamiento del Estado A1, no solo repercute en disminución de recursos destinados al sector social sino también en la dependencia política y económica de organismos internacionales. La variable injerencia política A2, impide la evolución y crecimiento del Ministerio, su influencia puede provocar una imagen negativa de la institución ante el estado.

Es necesario enfocarse en crear condiciones para una Distribución equitativa del presupuesto A6, pues el no hacerlo genera una percepción ciudadana de incumplimiento de las funciones y misión institucional, así como impedir de cualquier manera la injerencia de partidos políticos o grupos de presión que pueden afectar la programación y asignación de los recursos.

Las Políticas económicas y financieras del gobierno constituyen un gran apoyo al cumplimiento de la misión institucional, así como tienen una estrecha relación con el Elevar los niveles de productividad del país A8 de tal manera de estabilizar la economía nacional y repotenciarla hacia el desarrollo.

Las variables subordinadas, dependientes ò resultantes a causa de la evolución de las variables clave y del comportamiento del sistema son:

A5	Punto	397	Proyectos desarticulados
A11	Punto	254	Incrementar la recaudación fiscal
A12	Punto	338	Fortalecimiento del Sistema Financiero

Como resultado de este sistema se tiene la existencia de Proyectos desarticulados A5, el insuficiente incremento de la recaudación fiscal A11 y el débil fortalecimiento del Sistema Financiero A12.

4.3 Hechos Portadores de Futuro

Son eventos o actores que permanecen en el tiempo y pueden causar la continuidad o rupturas importantes en el sistema. Su variación en el tiempo puede verse reflejada desde el punto de vista pesimista, optimista, tendencial.

Los factores de éxito del análisis interno, se constituyen en los hechos portadores de futuro, los mismos que se analizan de manera prospectiva según los escenarios. Calificando también el grado de impacto en la institución se los ordenó por prioridades (ver anexo No.11)

Pesimista.- Lo peor que puede suceder con el evento.

Optimista.- La mejor situación que puede presentar el evento.

Tendencial.- En el futuro es lo que sucederá sin tomar ninguna acción que cambie su rumbo.

Deseado.- En este caso la situación se desea que sea ser similar a la optimista.

4.4 Escenarios

Escenario Pesimista

El Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2012, es una institución del Estado Ecuatoriano que se enmarca dentro de las instituciones que tienen una gran prioridad de apoyo en el aspecto tecnológico.

El cambio de Autoridades constante dentro del ministerio no ha permitido un apoyo continuo al desarrollo in house de tal manera que la

mayoría de proyectos son construídos a través de la Unidad Ejecutora SIGEF proyectos externos de cooperación.

La administración del Sistema financiero continúa trabajando sobre sistemas desintegrados y los procesos son muy lentos, pues cada una de las unidades se encuentra trabajando de forma independiente, así Crédito Público con el Sistema de Deuda SIGADE e Inversión Pública con el Sistema de Inversión Pública SNIP.

Existe alta dependencia del soporte informático y financiero en los procesos críticos como cierres de ejercicios fiscales, elaboración de proformas presupuestarias. A nivel interno, existe una queja constante por falta de soporte y mantenimiento a las aplicaciones instaladas en las Subsecretarías de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería debido al insuficiente personal de planta en la unidad de Tecnología Informática pues cuenta con 10 personas y la atención es a 450 funcionarios de planta. En cuanto al soporte del equipo informática se lo realiza con pasantías de universidades. La capacidad de la red institucional esta saturada, notándose el bajo rendimiento a nivel de utilización de sistemas y limitado número de usuarios.

Los procesos más críticos como elaboración de proforma, recepción de presupuestos, distributivos, programa periódico de caja han visto disminuida la participación técnica de la Coordinación de Tecnología Informática, tal es así que muchos procesos se realizan en la herramienta excel.

Existen muchos proyectos a nivel nacional que no tienen un seguimiento por lo que existe una desarticulación entre sí, así como la ejecución presupuestaria produciéndose un gran problema al momento de realizar la liquidación presupuestaria.

A partir del 2008 se ha puesto en marcha la planificación estratégica a largo plazo en las instituciones públicas, pero aun no son visibles los resultados pues en el manejo presupuestario se puede constatar la multiplicidad de reformas anuales debido a imprevistos.

Existe una gran debilidad en lo concerniente a la gestión del desarrollo humano debido a la insuficiencia de herramientas y proyectos de capacitación que impulsen la productividad de la institución.

Existe algunos problemas con los proveedores por la baja calidad de los insumos.

La difusión de políticas fiscales y resultados financieros se la ejecuta por medio de boletines, medios impresos y consultas por Internet que son limitadas.

En el año 2008 hubo un cambio en los procedimientos y procesos implantados por el SIAF, los mismos que necesitan ser documentados debido reorganización funcional.

No existe un sistema documental que apoye los trámites institucionales. En cuanto a normatividad y estandarización en el año 2007 se emitió ya un documento para comunicación en las que se emiten formatos para logos del MEF, matrices para cartas, reportes, boletines de prensa en Word, Excel, Power Point e Ilustrador especialmente para publicaciones en el portal. Es urgente realizar el fortalecimiento tecnológico, debido a las múltiples necesidades de las Subsecretarías, como de digitalización de documentos y un sistema de trámites que permita agilizar y realizar el seguimiento de los mismos.

Se considera necesario difundir leyes y reglamentos internos para un mejor conocimiento y aplicación en la ejecución de los procesos.

Se ha notado una gran falencia en la asesoría técnica de parte de la Unidad de tecnología existente pues no existen propuestas para la solución de las diferentes necesidades de las subsecretarías. Quizás entre las razones más importantes por las que no es posible asumir la construcción y desarrollo de proyectos internos es la carencia de personal de planta para soporte y mantenimiento. En este aspecto el Proyecto SIGEF ha sido un gran apoyo al contar con el financiamiento externo que posee para contratar personal y dar asesoría al Ministerio.

Se ha implantado el sistema SIAF en algunas instituciones piloto, pero se tuvo algunos inconvenientes que las está corrigiendo paulatinamente. No existe una programación efectiva de la caja fiscal, en base al control de ingresos y gastos de las instituciones.

Existen muchas herramientas para análisis y gestión en el mercado pero debido a falta de apoyo político se dificulta su adquisición. En lo que se refiere al ambiente laboral especialmente en las unidades de Tecnología y Gestión Financiera es muy estresante por las presiones externas e internas que se tiene por requerimientos de soporte.

Las instituciones son cada vez más dependientes del MEF en soporte técnico y financiero tanto es así, que se han incrementado sobremanera las llamadas telefónicas a la línea 1-800 y el personal que tiene el MEF es insuficiente y existen muchos reclamos sobre la falta de atención a los mismos. Este aspecto se denota en los procesos de cierres periódicos y de ejercicios fiscales que realizan las instituciones el mismo que se ha visto afectado causando retraso en la entrega de datos al Ministerio.

Existen varias estrategias en el ámbito de la competitividad pero ninguna se efectiviza por la inestabilidad política.

No existió una transferencia técnica del Sistema SIAF por parte del proyecto SIGEF, por lo que la unidad de Tecnología tuvo que afrontar el soporte técnico autodidacta.

En conclusión se puede considerar que el Ministerio cuenta con una unidad de Tecnología con propuestas únicamente reactivas y de corto plazo, las demás unidades trabajan sin manuales de procedimientos y no se cuenta con un sistema de gestión por resultados, además que no existe un plan estratégico que vislumbre un horizonte futurista de apoyo al desarrollo organizacional.

Escenario Optimista

El Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2012, es una institución del Estado Ecuatoriano líder en la descentralización administrativa financiera y la aplicación de metodologías estratégicas, cuenta con alto grado de desarrollo a nivel tecnológico y por ende ha mejorado su imagen de servicio al país.

Existe un fuerte apoyo al desarrollo in house tal es el caso que la mayoría de proyectos y sistemas financieros instalados a nivel nacional corresponden a productos desarrollados por su unidad de Tecnología.

En lo referente a la Administración del sistema financiero de la gestión pública, se tiene una administración descentralizada pues cada ministerio controla sus instituciones dependientes, aunque la información es centralizada el Ministerio únicamente consolida la información de segundo nivel.

La capacitación al sector externo en los últimos años se ha priorizado de tal manera que se cuenta con un equipo dedicado a esta actividad permanente, en lo observante al soporte técnico ha disminuido significativamente a casos aplicativos de la normativa y además con el que cuenta es suficiente para atender las inquietudes que surgen.

Existe un proceso de seguimiento a la ejecución presupuestaria de tal modo que todos los proyectos en el sector públicos son controlados y algunos de ellos han sido observados en su ejecución.

En los últimos años se han creado y difundido políticas para contrarrestar los efectos producidos por la inestabilidad política y administrativa en el Ministerio.

En lo que se refiere al fortalecimiento de la Unidad de Tecnología ejerce un gran liderazgo a nivel del Ministerio, su accionar se fundamenta en un Plan informático consensuado, cuenta con la infraestructura adecuada y el personal técnico experto en la materia. Una de las razones quizá mas importantes por las que de pudo asumir la construcción y desarrollo de proyectos internos fue la contratación de personal de planta para soporte y mantenimiento ya que con el recurso humano de calidad se puede enfrentar grandes desafíos y retos propuestos.

Los implantación del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF se cumplió satisfactoriamente, logrando una centralización de la información y la administración descentralizada. Y se está pensando ya en nuevos módulos, y la interoperabilidad con otras instituciones. El Soporte financiero a instituciones externas se ha consolidado con la participación de otros ministerios como Educación y Salud que poseen el mayor número de instituciones dependientes.

Se han optimizado los procesos de gestión de la deuda pública al contar con la integración de los Sistemas Administración de la Deuda Pública SIGADE y Integrado de Administración Financiera SIAF que contiene el presupuesto contabilidad y la tesorería de la Nación.

Cabe elogiar que a través de las estrategias de competitividad emanadas por el MEF, el país surgió tanto en productividad como en competitividad.

El proyecto SIGEF está culminando satisfactoriamente con la entrega y transferencia tecnológica del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF, implantado hace 3 años. A través del financiamiento externo fue posible fortalecer la red institucional y adquirir algunas herramientas de apoyo a la gestión como herramientas de negocio inteligente, digitalización de documentos.

Está en proceso de implantación herramientas para la gestión del recurso humano y la gestión estratégica. El MEF se guía por una planificación estratégica institucionalizada en cada una de sus unidades operativas, y un control de la gestión con direccionamiento estratégico. Define sus actividades a largo plazo, es decir que planes operativos anuales están direccionados por las estrategias y objetivos definidos en el mismo.

A nivel de todas las instituciones estatales se tienen implantada la planificación estratégica contando con indicadores de tal manera que facilitan el seguimiento de los proyectos y ejecución presupuestaria.

El MEF cuenta con un estilo de supervisión". flexible, respetuosa, y de apoyo que orienta técnicamente y da confianza, que demuestre interés

por sus funcionarios, por conocer a las personas a su cargo, sus aspiraciones, sus necesidades, sus inquietudes y sus problemas. Se cuenta con Instancias de convivencia y comunicación”. En lo que se refiere al ambiente laboral especialmente en las unidades de Tecnología y Gestión Financiera existe mucha motivación y compromiso con la institución debido a las personas que allí laboran cuentan ya, con estabilidad laboral.

Al existir una gran competencia en el medio y el registro en el sistema Contratanet, es posible encontrar proveedores garantizados que le permiten al MEF obtener alta disponibilidad de suministros.

Se cuenta con amplia difusión de consultas por Internet, boletines impresos con lo que se tiene una favorable comunicación con el sector externo.. En el portal del Ministerio se puede encontrar un gran número de consultas e incluso generarlas de acuerdo a la selección de opciones del usuario. La capacidad de la red institucional se amplió en lo suficiente para soportar la conexión inclusive con instituciones externas.

El Mef para la revisión y actualización de los procesos cuenta con un Manual que detalla cada uno de los procesos y especifica sus procedimientos, los que se encuentran bien definidos facilitando la evaluación de la gestión por resultados. Además se ha modificado su estructura organizacional para una mejora en el servicio al cliente

La política de manejo de trámites en el Ministerio es cero papel. Todos los documentos que se maneja en el MEF se encuentran normados y estandarizados. Entre los avances conseguidos están la implantación del sistema de digitalización de documentos y el fortalecimiento del sistema de trámites que ha permitido un mayor control y mejorar el servicio externo.

Se cuenta con líneas de difusión de leyes y reglamentos internos que orientan el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales.

A más de las auditorias correctivas existen normatividad preventiva en la que se apoya la gestión institucional.

En conclusión se puede considerar que el Ministerio cuenta con una unidad de Tecnología con propuestas pro activas y de largo plazo, posee un plan estratégico que vislumbra un horizonte futurista de apoyo al desarrollo organizacional en el se presentan acciones prospectivas.

Escenario Tendencial

El Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2012, es una institución del Estado Ecuatoriano que se enmarca dentro de las instituciones que tienen una gran prioridad de apoyo en el aspecto tecnológico.

Cada que se cambia de autoridades se reinicia el proceso para conseguir apoyo a los proyectos internos esta es una gran falencia que el Ministerio debe tomar en cuenta para contrarrestarla.

En cuanto a la Administración del Sistema financiero de la gestión pública, la información está totalmente centralizada y cada ministerio apoya con políticas para el registro de la información. Existe una alta dependencia en procesos de cierre, proforma y presupuesto del Ministerio, la información de la ejecución presupuestaria está en línea, es necesario incluir procesos y consultas gerenciales con finalidad de realizar un seguimiento efectivo.

El proyecto del Sistema Integrado de Gestión Financiera SIGEF ha cumplido parcialmente sus objetivos, esto es, apoyó al fortalecimiento de la infraestructura tecnológica del MEF, pero en forma contraproducente se incrementó la demanda en soporte informático y financiero razón que implica la mayor dedicación a esta tarea por parte del personal involucrado.

Se necesita incrementar mecanismos que apoyen al control de la liquidez de la caja fiscal, herramientas que les permite tener un control de ingresos y gastos, pues únicamente se lleva a través de hojas Excel.

Los procesos de negociación cuentan con alta injerencia política

.

A pesar que el gobierno y el Ministerio han emitido políticas a favor de la productividad y competitividad, no se cuenta con los recursos necesarios para impulsarla como se lo necesita.

Se han realizado talleres de capacitación en la herramienta de manera insuficiente, no se tiene un amplio conocimiento acerca de la arquitectura y de la estructura interna del sistema.

Falta de apoyo a la adquisición de tecnología no ha permitido contar con herramientas existentes en el mercado que facilitan la gestión administrativa, del recurso humano y estratégica del Ministerio.

A partir del 2002 se tiene implantada una planificación estratégica a nivel gerencial, pero lamentablemente no se cumple por los imprevistos y urgentes que se presentan a Diario, no existe seguimiento del mismo, además los indicadores no reflejan la realidad institucional.

Existe una gran debilidad en lo concerniente a la gestión del desarrollo humano esto es capacitación y motivación pues hace falta una planificación en estos aspectos. En lo que se refiere al ambiente laboral especialmente en las unidades de Tecnología y Gestión Financiera es muy estresante por las presiones externas e internas que se tiene por requerimientos de soporte.

Existe siempre una insuficiente demanda de suministros y no se cuenta con una disponibilidad o stock suficiente, Algunos procesos existentes especialmente en las subsecretarías de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería se documentaron a partir del año 2008, y se mantiene una la documentación periódicamente.

No se cuenta con un sistema de trámites que apoye a políticas de comunicación cero papel. En el 2007, se elaboró un documento sobre comunicación en el que se especifica el manejo de logos, formatos Express e Ilustrador, matrices para cartas, reportes, boletines de prensa en Word, Excel, Power Point e Ilustrador especialmente para publicaciones. En el transcurso del tiempo se ha realizado esfuerzos para implantar el sistema de digitalización de documentos y mejorar el sistema de trámites, fase que está proceso.

Se considera necesario difundir leyes y reglamentos internos para normar, regular los procesos internos.

Se tienen algunas instituciones con las que se ha realizado alianzas estratégicas especialmente en lo que se refiere a compartir información.

A más de las auditorías correctivas existen normatividad preventiva en la que se apoya la gestión institucional.

Una de las razones quizá más importantes por las que no es posible asumir la construcción y desarrollo de proyectos internos es la carencia de personal de planta para soporte y mantenimiento pues cuenta con 10 personas y la atención es a 450 funcionarios de planta.. La unidad de Tecnología del Ministerio ha venido trabajando en conjunto con el Proyecto SIGEF que ha sido un gran apoyo al contar con el financiamiento externo y ha brindado asesoría técnica. En cuanto al soporte del equipo informática se lo realiza con pasantías de universidades. Los procesos más críticos como elaboración de pro forma, recepción de presupuestos, distributivos, programa periódico de caja se vienen apoyando en el Proyecto SIGEF y en el personal a contrato de la unidad de tecnología. La capacidad de la red institucional se ha fortalecido pero existen todavía algunos inconvenientes en la conexión externa.

Las instituciones externas son cada vez más dependientes del MEF en soporte técnico y financiero tanto es así, que se han incrementado sobremanera las llamadas telefónicas a la línea 1-800 pero esto se ha visto solventado por el apoyo del personal de todas las subsecretarías que tiene el MEF. Este aspecto se denota en los procesos de cierres periódicos y de ejercicios fiscales que realizan las instituciones el mismo que se ha visto afectado causando retraso en la entrega de datos al Ministerio al inicio de la implantación del SIAF pero que hoy se viene regulando poco a poco.

En conclusión se puede considerar que el Ministerio cuenta con una unidad de Tecnología con propuestas únicamente reactivas y de corto plazo, existen únicamente planes operativos por los que se guía la operatividad, y tampoco existe un plan informático consensuado a pesar que hubo un intento de realizarlo pero no se lo pudo lograr por falta de apoyo político.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Misión

Al ser el Ministerio de Economía y Finanzas una institución pública, su misión se encuentra descrita en el decreto ejecutivo 3410 publicado en el Registro Oficial No. 5 del 22 de enero del 2003 y es la siguiente:

“Alcanzar la estabilidad general de la economía nacional que permita crear condiciones que promuevan el crecimiento y desarrollo económico y social del país, mediante la formulación de un Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional, debidamente sustentado en políticas económicas públicas integradas y consistentes y en el equilibrio y sostenibilidad de las finanzas públicas en el corto, mediano y largo plazo, así como en la asignación eficiente y equitativa de los recursos públicos”.

1.2 Visión

Tomando datos de la encuesta realizada se resume en la siguiente visión.

Lo que pretendemos ser al año 2012:

Somos el Ente Rector de la Economía líder en la planificación y administración económica y financiera del Estado ecuatoriano. Que cumple su misión generando políticas enfocadas a cubrir las necesidades de los sectores sociales menos favorecidos, a través de una distribución más equitativa del presupuesto, el fortalecimiento del talento humano

como inversión, incremento de la productividad y competitividad del país, cuenta con personal humano altamente capacitado para la dirección del Sistema de administración financiero estatal, fomenta la transparencia y rendición de cuentas, aplicando tecnología adecuada para la interoperabilidad institucional con sus entidades dependientes.

1.3 Valores

De los resultados de la matriz axiológica se obtienen los siguientes valores. (Ver anexo No.12).

Transparencia.- El cumplimiento de la ley de Transparencia e información pública con la finalidad que todos los ciudadanos conozcan el manejo funcional y administrativo del Ministerio.

Productividad.- Existe un gran potencial y capacidad profesional en cada uno, lo que nos permite ser altamente productivos.

Honestidad.- Demostrando que nuestras actividades están basadas en el resguardo de los intereses nacionales.

Responsabilidad.- Nuestro fin es la estabilidad económica y financiera del país, por la cual debemos asegurar.

Compromiso.- Es una obligación adquirida con el país, el responder de manera eficiente en todos nuestros procesos.

Liderazgo.- Como Ente Rector, dirigir la política económica y financiera en el cumplimiento de nuestra misión.

1.4 Principios

Según el artículo 49 del Decreto Ejecutivo 3410 dice “El Ministerio de Economía y Finanzas sustentará su gestión en los siguientes principios que guiarán sus decisiones y acciones para el cumplimiento de su misión:

- Satisfacción de los usuarios.

- Trabajo en equipo.
- Rendición de cuentas.
- Ejecución de procesos y obtención de servicios.²⁷
- Gestión y evaluación por resultados.

La gestión técnica y administrativa del Ministerio de Economía y Finanzas, estará orientada a procurar la satisfacción de los usuarios internos y externos para lo cual su personal se esforzará para suministrarles servicios de calidad, optimizando los procesos y recursos disponibles “.

Además de la matriz axiológica es posible también añadir los siguientes principios:

Calidad.- Todos nuestros productos se realizan siguiendo procedimientos y estándares de calidad.

Auto Administración.- Todos somos responsables de nuestros actos, y estamos lo suficientemente capacitados como para auto liderar los procesos.

1.5 Modelo de Negocio

La función primordial del Ministerio de Economía y Finanzas es la administración económica y financiera a través de la generación de políticas adecuadas que permitan su crecimiento y el desarrollo social de la nación ecuatoriana.

²⁷ Observación: En lugar de decir “obtención de servicios” debería decir “prestación de servicios”.

El alcance geográfico es a nivel nacional, ejerciendo la Rectoría para ejecutar y hacer cumplir políticas económicas y financieras emanadas del Gobierno Ecuatoriano.

El servicio y la asistencia técnica se realizan a través de líneas telefónicas 1-800 orientado a las instituciones públicas dependientes. Cada una de las instituciones emite información al MEF para que sea revisada y consolidada con la finalidad de elaborar informes contables y presupuestarios a nivel del país.

El detalle operacional está definido en su decreto ejecutivo de creación 3410, en el que se indica cada una de las funciones relacionadas con su misión institucional. Los principales procesos que el MEF maneja son el control y seguimiento presupuestario, administración de la caja fiscal y administración de la deuda pública, así como la generación de políticas fiscales y la programación de proyectos de inversión pública. Estos procesos se encuentran analizados en el capítulo dos de esta tesis, sección análisis interno.

Se interrelaciona directamente con otras entidades como Presidencia, Banco Central, Servicio de Rentas Internas, Organismos internacionales para la ejecución de las políticas económicas y compartir información relacionada al ámbito que les compete.

El personal que labora en la institución en su mayoría son especialistas en el aspecto económico y financiero.

1.6 Estrategia Genérica

Del análisis de variables motrices del Sistema por el método prospectivo aplicado en el capítulo II, se elabora la estrategia genérica.

La inestabilidad política, es una de las grandes causantes del comportamiento del Sistema, debido a que no es posible concretarse los planes que emprende cada uno de los gobiernos y administraciones en materia de política económica y financiera, suscitando que el nuevo gobierno, no impulse los proyectos anteriores por considerarlos no propios.

Un factor considerable constituye el reforzar la asistencia y soporte a la demanda de asistencia técnica de instituciones y la descentralización, pues cuando las instituciones dependientes asuman su rol, el Ministerio podrá concentrar más sus esfuerzos en el control y evaluación global que en el seguimiento detallado de cada uno de los procesos del ciclo presupuestario, como consecuencia de esto se fortalece la administración económica y financiera del estado ecuatoriano.

El alto endeudamiento del Estado, no solo repercute en la disminución de recursos destinados al sector social debido a la gran cantidad de recursos para servicio de la deuda, sino también en la dependencia política y económica de organismos internacionales. La injerencia política, impide la evolución y crecimiento del Ministerio, su influencia puede provocar una imagen negativa de la institución ante el estado.

Es necesario enfocarse en crear condiciones para una distribución equitativa del presupuesto, pues el no hacerlo genera una percepción ciudadana de incumplimiento de las funciones y la misión institucional, así como impedir de cualquier manera la injerencia de partidos políticos o grupos de presión que pueden afectar la programación y asignación de los recursos.

Las Políticas económicas y financieras del gobierno constituyen un gran apoyo al cumplimiento de la misión institucional, así como a través de ellas se puede elevar los niveles de productividad del país de tal manera de estabilizar la economía nacional y re potenciarla hacia el desarrollo.

Como resultado del fortalecimiento este sistema se podrá disminuir la existencia de Proyectos desarticulados, el insuficiente incremento de la recaudación fiscal y el débil fortalecimiento del Sistema Financiero.

2. OBJETIVOS

Planteamiento del Problema: ¿Cómo aprovechar la planificación estratégica para el desarrollo tecnológico del Ministerio de Economía y Finanzas en el cumplimiento de la misión y visión institucional?

2.1 Objetivos Corporativos

Según el Art. 58 del Decreto Ejecutivo 3410 se define claramente el ámbito de acción de Ministerio de Economía como el encargado de:

- Ejercer la administración económica y financiera del Estado, cuya dirección general le corresponde al Presidente de la República;
- Diseñar, ejecutar y realizar el seguimiento del Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional
- Dirigir las finanzas públicas procurando asegurar su equilibrio sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo; y
- Las demás que asigne la Constitución Política de la República y la Ley.

2.2 Objetivos Estratégicos

De los hechos portadores de futuro, se obtienen los objetivos estratégicos, estos corresponden a los factores de éxito obtenidos del análisis, más las variables motrices. Antecedemos el verbo para elaborar los objetivos.

Cuadro No 19. Objetivos estratégicos

No.	Verbo	Hecho Portador de Futuro
1	Lograr	Apoyo político a proyectos internos
2	Mejorar	Administración del Sistema financiero de la gestión pública
3	Fortalecer	Capacitación y soporte al sector externo

4	Fortalecer	Estabilidad política (continuidad proyectos)
5	Optimizar	Procesos internos
6	Impulsar	Fortalecimiento de la gestión de tecnología
7	Optimizar	Procesos internos
8	Implementar	Planificación estratégica institucional
9	Impulsar	Planificación instituciones públicas dependientes
10	Implantar	Sistemas gestión del talento humano
11	Conseguir	Alta disponibilidad de suministros
12	Proveer	Información confiable, segura y oportuna
13	Implantar	Normas y Estándares de calidad
14	Mejorar	Comunicación institucional
15	Apoyar	Liderazgo de la descentralización fiscal
16	Realizar	Acuerdos técnicos con otras instituciones
17	Implantar	Auditorías preventivas
18	Disminuir	Altos niveles de endeudamiento
19	Contrarrestar	Injerencia Política
20	Mejorar	Distribución in equitativa del Presupuesto
21	Dirigir	Aplicación de Políticas económicas y financieras del gobierno
22	Elevar	Elevar niveles de productividad del país

Fuente: Diagnóstico estratégico interno y externo.

Elaboración: Martha Remache

Luego se los clasifica por cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral para un mejor ordenamiento. (ver anexo No.13).

Como no es posible cumplir todos los objetivos al mismo tiempo es necesario priorizarlos, para de esta forma ejecutarlos en el tiempo, esto se puede realizar usando la matriz de priorización que permite calificar el impacto entre el objetivo y las variables clave, entrada y reguladoras del Sistema, que se analizaron en el capítulo dos por el método prospectivo. (ver anexo No.14).

2.3 Temas Estratégicos

Los temas o ejes estratégicos se obtienen de la identificación de los impulsores de los objetivos a tomar. (ver anexo No.15).

- Transparencia: Mantener la información disponible al público para su revisión y verificación de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Recurso Humano: Mantener un recurso humano calificado y competente, responsable y motivado constituye el motor del desarrollo institucional.
- Tecnología: Usar herramientas adecuadas y capaces de proyectarse al crecimiento organizacional.
- Políticas económicas: Dirigir la aplicación de políticas fiscales emanadas por el gobierno nacional.
- Direccionamiento estratégico: Implantar el proceso que asegure una orientación para una decisión óptima en cada momento realimentándola a través de la evaluación y seguimiento del plan estratégico.
- Capacitación: Realizar el entrenamiento y mejoramiento del conocimiento del sistema de administración financiera del estado, tanto casa adentro como a las instituciones estatales permite una aplicación.
- Administración: Mejorando los procesos de manera eficaz basándose en el mejoramiento y desarrollo del sector social apoya el crecimiento económico sostenible y sustentable. Renegociación para disminuir el alto endeudamiento y seguimiento de la ejecución presupuestaria.
- Alianzas estratégicas: La cooperación con otras instituciones e ínter operación con aquellas que poseen objetivos complementarios en el ámbito económico genera la fuerza creciente para el desarrollo.
- Interoperatividad institucional: Apoyar la descentralización fiscal con la finalidad de mejorar el seguimiento a la ejecución presupuestaria y consolidación contable.

2.4 Políticas

Políticas Corporativas

Artículo 56.- La administración del recurso humano se fundamentará en la estabilidad del servidor del Ministerio de Economía y Finanzas, que, según las evaluaciones del desempeño, cumpla con los resultados esperados de la entidad y demás políticas y normas reglamentarias de la carrera institucional, y se sustentarán en los siguientes principios:

Competitividad: El ingreso a la institución y la promoción dentro de ella deberán realizarse por concurso, con base al mérito profesional evidenciado a través de las evaluaciones del desempeño, y requerirán la existencia de puestos y plazas vacantes resultantes de las necesidades de los procesos institucionales;

Objetividad: La descripción de las responsabilidades de los puestos y su valoración será la base para determinar su nivel de aporte a la institución así como su remuneración;

Equidad Salarial: Los ocupantes de puestos similares percibirán haberes al puesto que varíen dentro de sueldos mínimo y máximo de la banda salarial definida para el grupo ocupacional, y que sean competitivos para que la institución tenga capacidad para atraer y retener personal calificado. Por grupo ocupacional se entenderá el conjunto de puestos similares por su valoración; y,

Horizontalidad: La institución promoverá la rotación del personal entre puestos similares, así como la posibilidad de desplazarse dentro de una misma banda salarial en virtud de las evaluaciones del desempeño.

Artículo 57.- La administración de los recursos materiales y de la infraestructura del Ministerio de Economía y Finanzas se fundamentará en principios de eficiencia y austeridad, a cuyo efecto podrá contratar a compañías o técnicos especializados, sin relación de dependencia con la institución, la provisión de aquellos bienes y servicios que requiera y que no constituyan parte esencial para el cumplimiento de su misión y de los objetivos estratégicos.

Inversión: Considerando la inversión no solo como la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real), sino también como la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social).

2.5 Diseño de Estrategias

Tomando en cuenta las variables que constituyen el 80% de mayor impacto en la institución:

- Para cada una de estas variables se va definiendo las causas, efectos y medidas a ser tomadas para llegar al escenario deseado. (ver anexo No.16).
- Se califican las relaciones existentes entre ellas, para esto se conforma la matriz de interrelaciones. (ver anexo No.17).

Con las variables más interrelacionadas se diseña las estrategias , basadas en las medidas a ser tomadas para llegar al escenario deseado cruzando Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades. Las estrategias FA, FO, DO, DA (ver anexo No.18). Resultado de este proceso se tiene la matriz de síntesis estratégica en estos cuatro aspectos:

Cuadro No.20 Matriz de síntesis Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	FA
	Aplicando políticas económicas y financieras gobierno	Optimizando la administración y negociación de la deuda pública
	Optimización de recursos fiscales	Institucionalizando un sistema de planificación estratégica
	Apoyando la descentralización económica y financiera a través del control de seguimiento.	Fortaleciendo seguimiento y control presupuestario
	Apoyándose en la rectoría para aplicación de políticas a nivel de Sector Público no financiero	Fomentar mejores condiciones de economía social y solidaria
	Impulsando la unificación del Sistema de Inversión pública	Coordinando con sectores productivos para definir políticas que apoyen la competitividad.
	Apoyándose en la normatividad del MEF para desconcentrar el control y seguimiento presupuestario	Definición clara de procedimientos y normatividad
	Aprovechando el conocimiento interno y experiencia en el desarrollo de nuevos sistemas	Mejorar la calidad y oportunidad de información en las instituciones dependientes
	Cooperación con otras instituciones en objetivos complementarios	Coordinando con el sector social para impulsar proyectos destinados al mismo.
		Coordinando con los sectores agrícola, industrial, turístico y minero.
		Capacitación a instituciones externas en normatividad
		Desarrollando fuentes alternativas de financiamiento.
		Realizando el seguimiento de la deuda pública

		Reduciendo el servicio de la deuda pública
		Definir políticas para destinar el ingreso de recursos petroleros a la productividad
DEBILIDADES	DO	DA
	Impulsar Interoperabilidad entre instituciones estatales	Integrando procedimientos entre subsecretarías.
	Mejorando Procesos de consolidación contable y presupuestaria.	Incorporando módulos para el seguimiento y control de proyectos a los sistemas existentes
	Conseguir apoyo político para capacitación.	Mejorar la calidad y oportunidad de información en las instituciones dependientes
	Implementar proceso de planificación estratégica.	Estableciendo normatividad para el seguimiento a la ejecución presupuestaria
	Capacitación en Sistemas de inversión pública de otros países	Impulsar Interoperabilidad entre instituciones estatales
	Fortalecer la unidad de Soporte técnico financiero en normatividad.	Fortaleciendo infraestructura para capacitación
	Consolidar el sistema de información económica y financiera.	- Fortaleciendo la carrera administrativa (meritocracia).
	Implantación de nuevas herramientas que apoyen a la difusión de estadísticas	Coordinando con instituciones para capacitar en desarrollo y elaboración de proyectos sociales.
	Generando información que permita tomar decisiones.	Fortaleciendo la gestión de tecnología
	Integrando consultas de Proyectos de inversión en la información gerencial.	Consiguiendo apoyo político para proyectos internos
	Modificar leyes, reglamentos para optimizar la planificación de caja.	Consolidar el sistema de información económica y

	financiera
Cumpliendo con las transferencias a tiempo de acuerdo a planificación institucional.	Fortalecer la unidad de Soporte técnico financiero en normatividad.
Fomentando la investigación.	

Fuente: Diagnóstico estratégico interno y externo.

Elaboración: Martha Remache

2.6 Cuadro de mando integral

Luego ubicando cada uno de los objetivos y estrategias dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Para visualizar en forma gráfica los objetivos y estrategias se elabora un mapa en el que se identifica como interrelacionan cada uno de ellos dentro de las cuatro perspectivas.(Ver anexo No.19).

3- SEGUIMIENTO Y CONTROL

3.1 Definición de Programas, Proyectos

Se elaboran los programas y proyectos, definiendo actividades por cada estrategia, y luego se las va agrupando en proyectos, y los proyectos en programas. (Ver anexo No.20).

3.2 Presupuesto

Se define el presupuesto a nivel de actividad, y codifica de acuerdo a la normatividad emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas en lo referente a la elaboración del presupuesto.

Cuadro No.21 Codificación establecida para programas, proyectos y actividades.

Categoría	Código	Dependencia
Programa	20 a 99	Sin dependencia
Proyecto	001 a 999	Programa
Actividad	001 a 999	Programa, Proyecto
Categorías equivalentes a programa		
Actividades centrales	01	Sin dependencia
Proyectos centrales	02	Sin dependencia
Actividades comunes	03 a 12	Sin dependencia
Proyectos comunes	13 a 19	Sin dependencia

Fuente : Directrices presupuestarias 2008.

Elaboración: Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Economía y Finanzas.

El plazo de ejecución del plan estratégico es de cinco años, desde el 2008 al 2012.

La matriz resultante que indica la codificación de las categorías programas, la asignación presupuestaria y los responsables se la puede visualizar en el anexo. (Ver anexo No.21).

3.3 Indicadores.

Con la finalidad de realizar el seguimiento y la evaluación se definen por cada objetivo establecido, los indicadores con su definición conceptual, frecuencia de medición y fuente. (Ver anexo No.22).

3.4 Metas.

Por cada objetivo establecido e indicador se establece la línea base, la metas, el cronograma de cumplimiento de la meta, quién es el responsable y una columna de Semaforización que ira cambiando mientras se vaya verificando el cumplimiento de las metas. (Ver anexo No.23).

CAPITULO IV

DIRECTRICES DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

Una vez establecido el plan estratégico, cada unidad elabora, el plan operativo que define claramente los programas, proyectos y las actividades a realizarse, así como los responsables, esto ya se lo definió en el capítulo III, ahora es conveniente determinar las condiciones e instrucciones de ejecución y seguimiento de los planes operativos por cada una de las unidades.

1. DIRECTRICES GENERALES

- Definir una metodología que sea socializada para la elaboración de Planes Estratégicos
- Elaborar plan estratégico institucional, tomando en cuenta que la responsabilidad no solo es de los altos niveles directivos de la institución sino también de cada una de las unidades.
- Diseñar e implantar un sistema de planificación estratégica, el cual permita la definición y elaboración de planes operativos en base al plan estratégico institucional.
- Conformar equipo de trabajo que asuma funciones que se sugieren en el capítulo uno, sección seguimiento y control.
- Considerar el seguimiento y evaluación como parte de la planificación, estableciendo períodos de seguimiento y evaluación del plan.
- Presentar informes de seguimiento y evaluación.
- Implantar un sistema de compensaciones e incentivos atados a la ejecución del plan.

- Si es necesario realizar ajustes a la planificación realizarla en consenso con los implicados y responsables de cada una de las actividades y programas.
- Llevar el registro de errores con la finalidad de obtener aprendizaje y de no volver a cometerlos en el futuro
- Aplicar un proceso de mejoramiento continuo.

En cuanto al seguimiento en el capítulo uno se describe el método, partiendo del Plan operativo anual de cada unidad se revisa el cumplimiento de las metas, revisando la asignación del presupuesto y coordinando con los responsables sobre los inconvenientes de avance.

La elaboración de programas, proyectos y actividades permite el control a menor nivel de detalle por cada unidad.

2. PLAN DE CONTINGENCIAS

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente *análisis de situación* y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos, problemas que pueden suscitarse a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo, mejoramiento continuo y el diseño de una estructura organizacional descentralizada y flexible complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Por cada una de las tareas se puede establecer una tarea de contingencia, estableciendo un diagrama de contingencias y posibles soluciones con su respectiva asignación presupuestaria en prevención a la misma.

La asignación de estos recursos debe ser coherente con los objetivos estratégicos y el presupuesto de tal manera que exista una correlación con la capacidad financiera de la institución, el mismo que se vera materializado en un Plan Operativo Anual que contiene las políticas de preasignación de recursos en el mantenimiento del Sistema.

En el caso de existir eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.(Ver anexo no.24).

3. CONCLUSIONES

El estudio de varias metodologías ha proporcionado un conocimiento más claro del enfoque estratégico y su evolución, se han tomado algunos puntos importantes de cada una de ellas con la finalidad de conformar una metodología manejable y fácil de implantar.

La fase de diagnóstico, esto es análisis externo e interno, que describe las variables involucradas y su impacto en la consecución de la misión institucional generan un alto aprendizaje de los procesos internos y de la interrelaciones con el medio externo.

La Subsecretaría de Coordinación con su unidad de Fortalecimiento Institucional, encargadas de elaborar el plan estratégico, están en la capacidad de conformar el equipo de control y asumir las funciones descritas en el capítulo uno, sección 2.3 Implementación del plan, de tal manera que emita los reportes cuatrimestrales resultado de la evaluación del plan estratégico.

El éxito del plan estratégico reside tanto en la calidad del procedimiento o metodología seguida para confeccionarlo, como también en la

capacidad del equipo gerencial, la decisión política y que el proceso sea participativo.

El plan estratégico al contener indicadores y metas que pueden ser monitoreadas y evaluadas, facilita el control de la gestión, permite actuar con previsión y anticipación a los ecos que pueden perjudicar o aventajar el camino hacia la visión deseada.

4. RECOMENDACIONES

La Subsecretaría de Coordinación debe implantar e implementar en cooperación con la Coordinación de Tecnología Informática una herramienta que apoye a su labor.

Es imprescindible la institucionalización de la planificación estratégica y su ejecución, pues siempre existirán imprevistos y urgentes que solucionar el Ministerio lo que no permite un avance controlado y planificado.

Para retroalimentar las estrategias y fortalecer el conocimiento y aprendizaje se recomienda realizar talleres cuatrimestrales, sabiendo que el conocimiento es una de las maneras para incrementar la productividad.

Incluir la participación de representantes de todos los niveles de la estructura organizacional en los talleres y elaboración del plan con el propósito de mejorar la percepción global de la institución.

Los reportes cuatrimestrales resultado de la evaluación del plan estratégico no solo deberán ser presentados sino consensuados y

participados a todo nivel para tomar los correctivos del caso e inclusive la modificación de las estrategias .

No es conveniente únicamente la definición de objetivos y estrategias, siempre es necesario incluir indicadores y metas, pues su evaluación del avance de metas es una garantía de cumplimiento del plan.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividades.- Son las acciones que responden a cada una de las metas propuestas, ordenadas en forma lógica y secuencial, con el propósito de conseguir los resultados esperados.

Actores Externos.- Individuos y/o instituciones presentes en el Ambiente que pueden por su actuación, influyen favorable o desfavorablemente al Sistema; pueden ser tipificados como clientes, proveedores, socios, competidores, gobierno, organizaciones y otros.

Cuadro de Mando Integral.- El Cuadro de Mando Integral difundido por Kaplan y Norton desde 1992, es un sistema de gestión estratégica que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Las empresas innovadoras lo utilizan para:

- 1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia en acciones concretas.
- 2) Enlazar los objetivos e indicadores estratégicos al presupuesto.
- 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las estrategias.
- 4) Aumentar el aprendizaje y formación estratégica en la organización.

Estrategia.- Una estrategia se define como el arte de dirigir las operaciones militares, es un conjunto de reglas que indican el camino a seguir en cualquier momento.

Factores Críticos de Éxito.- Son pre-condiciones internas de diferente naturaleza (relacionadas tanto a sus activos tangibles como a los

intangibles), esenciales para que la organización pública o empresa privada alcance sus Objetivos.

Entre los activos tangibles se encuentran los aspectos relacionados a Material y Finanzas, y entre los activos intangibles los relacionados a Personal, Organización y Tecnología.

Gestión por procesos.- La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.

Una aplicación de la gestión por procesos consiste en definir claramente la misión institucional, los insumos y productos por cada proceso. Medir la cantidad y la calidad de lo producido, el tiempo desde la entrada hasta la salida y el coste invertido en añadir valor; y, asignarse la responsabilidad del cumplimiento del proceso a una persona.

Gestión del conocimiento.- La gestión del conocimiento se lo considera como la socialización de la información, su principal función es disponer de mecanismos para evitar que una organización optimice los procesos en la resolución de un mismo problema, y que se tenga información almacenada sobre situaciones previas.

Hechos Portadores de Futuro.- Son hechos de comprobada existencia, que señalan una posible realidad a surgir en el futuro, esto es, fenómenos o circunstancias, relacionados con cada una de las dimensiones del sistema y del ambiente en estudio. Según Michel Godet, son “señales ínfimas por sus dimensiones presentes e inmensas por sus consecuencias y potencialidades virtuales”. Existen HPF que indican el

mantenimiento del rumbo actual de los acontecimientos, refuerzan la tendencia. Otros, que pueden ser pequeñas señales, muchas veces de difícil percepción, indican rupturas en el rumbo actual de los acontecimientos.

Investigación.- Es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, con el fin de aplicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleven a cabo racionalmente. El considerarla en esta etapa del proceso administrativo no excluye su existencia en las demás; aunque se utiliza más al planear por ser una actividad netamente intelectual.

Metas.- Son pasos o Etapas perfectamente cuantificados, con responsables, recursos y plazos definidos, y coherentes con una determinada Estrategia para que los Objetivos Estratégicos o Sectoriales sean alcanzados. Ejemplo: “Hasta diciembre de 2009, el número de errores de programación en los sistemas desarrollados por la empresa deberá ser de, no más de tres por mil líneas de código”.

Misión.- Es también llamada propósito, es la razón de ser y existir de la organización.

Objetivos de Oportunidad.- Un objetivo de oportunidad es el aprovechamiento eventual de una situación concreta y específica que puede presentarse inesperadamente, pero que puede mejorar o cambiar sustancialmente el negocio, el posicionamiento estratégico de la empresa, del producto y/o servicio y descolocar a los competidores, creándoles una sorpresa estratégica.

Objetivos.- Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Ejemplo: *Lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los dos próximos años.*

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, los objetivos pueden ser:

- a) **Estratégicos o generales:** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- b) **Operacionales o específicas:** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.

Se recomienda tener en consideración algunos lineamientos para establecer objetivos, esto es:

- Deben asentarse por escrito.
- No se deben confundir con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, se debe recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, Cómo, Donde, Quién, Cuando, Por qué?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; ya que los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Plan.- Es un conjunto coherente de objetivos de orden cualitativo y de metas específicas a los cuales se les han fijado prioridades y plazos para su logro, previéndoseles los recursos físicos, los recursos financieros y las medidas que requiere su ejecución.

Políticas.- Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Pueden ser:

a) **Estratégicas o generales:** Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: *"Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad"*.

b) **Tácticas o departamentales:** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: *"El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales"*.

c) **Operativas o específicas:** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: *"Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento"*.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Presupuestos.- Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los

costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Principios.- Son los lineamientos que delimitan el accionar de la institución hasta donde puede llegar y que debe considerar para evitar problemas futuros. Bases orientadoras fundamentadas en la teoría e inspiradas en los valores.

Procedimientos.- Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

No indica la manera de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Ejemplo: *Procedimiento para la fabricación de un soporte de motor:* 1. corte de lámina. 2. doblez de lámina. 3. embutido de tornillos. 4. fosfatizado de éstas piezas. 5. almacenamiento.

Los métodos indicarían la forma de realizar el corte y el doblado de la lámina, la manera de llevar a cabo el fosfatizado, el modo de realizar el ensamble, etc.

Productos.- Es el resultado generado por el desarrollo de una acción. El producto puede ser generado por una acción o un conjunto de acciones. A su vez una acción puede generar más de un producto.

Programa.- Es un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común.

Pronósticos.- Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones.

Dos grandes tipos de pronósticos se emplean como premisas de planeación: Los pronósticos de eventos que no serán influenciados por la organización y, los pronósticos de eventos que serán influenciados al menos en parte, por el comportamiento de la organización.

Valores.- Son cualidades positivas para realizar una determinada actividad. Algunas empresas definen sus valores en función de su filosofía de operaciones. Las empresas dirigidas por valores, invierten tiempo difundiendo y haciendo el seguimiento al impacto de sus filosofías en comportamiento organizacional.

Variables Externas.- Fenómenos y/o circunstancias presentes en el Ambiente que pueden de alguna forma, influenciar favorable o desfavorablemente al Sistema; pueden ser tipificadas como Políticas, Económicas, Sociales, Militares o de Seguridad Institucional, de Medio

Ambiente, Científico-Tecnológicas y otras, tanto en el campo nacional como en el regional y en el internacional.

Visión.- La Visión es una pintura del futuro que queremos crear o llegar a ser, descrita en el presente, como si esto pasara hoy.²⁸ Se la obtiene a partir de un consenso al establecer los valores que identificarán a la institución. Una orientación para definir la visión son las oportunidades investigadas en el análisis anterior. Según Joel Baker “Una visión sin acción es solo un sueño, acción sin visión es solo pasar el tiempo, la visión con acción, cambia el mundo” .

BIBLIOGRAFÍA

Andreu,R.,Ricart,J.y Valor,J.(1996) Estrategias y Sistemas de Información. Ed. McGraw-Hill, 2da. Edición..Madrid, España.

Gestión del conocimiento www.gestiondelconocimiento.com,
Herramientas de Gestión del Conocimiento

Goodstein,L.et al.(1998) Planeación Estratégica aplicada. Ed.Mcgraw-Hill, Colombia

Grupo Kaizen, Reinoso A. Alineamiento Estratégico- la eliminación de la teoría de la conspiración. Notilink, noticias

Larrea Jústiz, R, Planificación del Desarrollo Estratégico de la Empresa- Guia de Estudio

Maldonado, Olga.(2004,septiembre 1) Unidad de Planificación Estratégica Funcional. Ficha Informativa Aduanera No. 17,. La Paz, Bolivia.

Ministerio Bienestar www.bienestarbogota.gov.co/unicef/bdimagenes/
Planeación Prospectiva.doc

Ministerio de Economía y Finanzas www.mef.gov.ec, Reseña Histórica de Ministerio de Economía y Finanzas (2006).

Pereira, R.(2006,enero) www.brainstorming.com. Método Grumbach de Gestión Estratégica. Río de Janeiro, Brasil.

Proyecto SIGEF(2006). RUP-MN-003: Arquitectura del Negocio, Ministerio de Economía y Finanzas, Quito, Ecuador

Ramírez, V.(2006,diciembre), Notas Técnicas de clase Planificación Estratégica.

Rojas, P.(2006,septiembre) Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en la organizaciones del siglo XXI. Producción: Holding Dine S.A. Quito, Ecuador.

Rojas, R.(2006,febrero) www.monografias.com/trabajo37/planeacion. Planificación Estratégica. Mérida, Venezuela.

Salazar, G.(2006) Apuntes metodológicos sobre Planificación estratégica.

Soms, E.(2001,febrero) La Prospectiva en la planificación estratégica “Apuntes metodológicos para la capacitación en prospectiva y construcción de escenarios”.

SENPLADES (2007,marzo) Instructivo metodológico para la elaboración de planes operativos institucionales.

Rojas, P.(2006,septiembre) Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las organizaciones del siglo XXI. HoldingDine. Quito, Ecuador. Págs. 253-259.

Documentos legales

Constitución Política del Ecuador .R.O. No.1 de 11 de agosto de 1998.

Ley de Administración financiera y Control, decreto supremo no.1429, 16 de mayo de 1977.

Ley de Transformación Económica. Ley No.4 13 de marzo de 2000.

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público LOSSCA, Registro oficial no.016, 12 de mayo de 2005.

Decreto ejecutivo 3410 acerca de la Organización y Administración del Ministerio de Economía y Finanzas, 22 de enero de 2003

ANEXOS

ANEXO No.1

FACTORES DE ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICO

a) Factores tentativos a analizar en el ambiente externo



b) Factores tentativos a analizar en el ambiente interno



Fuente: Ing. Salazar, Geovanny (2006). Notas y apuntes.

ANEXO No.2

ENCUESTA A EXPERTOS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Objetivo: Obtener las oportunidades y amenazas del Ministerio tomando en cuenta el punto de vista de expertos en la rama.

Fecha:

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades, son aspectos favorables externos que se presentan en el entorno político, económico, ambiental, tecnológico, o sea posibilidades que pueden ser aprovechables.

Amenazas, son circunstancias que provienen del ambiente externo, que interfieren o se presume interferencia para el desenvolvimiento e influyen de manera negativa en la consecución de metas y objetivos.

En los siguientes aspectos señale con una "X", si se trata de una oportunidad o una amenaza para el Ministerio de Economía y Finanzas.

Aspectos	Oportunidad	Amenaza	Neutra
Injerencia política			
Distribución inequitativa del presupuesto			
....			
.....			
Atención sector social			

Indique Oportunidades tiene el Ministerio de Economía y Finanzas que no constan en el listado anterior y debe aprovecharlas?

Indique Amenazas que tiene el Ministerio de Economía y Finanzas que no constan en el listado y que debe enfrentarlas?

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas, son las capacidades, potencialidades y peculiaridades positivas en el interior del sector o la institución, que deben ser preservadas e incrementadas para alcanzar resultados importantes.

Debilidades, son las carencias y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno, también los valores y conocimientos en niveles inferiores a los que se presentan en dependencias similares y que impiden el logro de objetivos institucionales.

En los siguientes aspectos señale con una “X”, si se trata de una fortaleza o una debilidad para el Ministerio de Economía y Finanzas.

Aspectos	Oportunidad	Amenaza	Neutra

Indique Fortalezas tiene el Ministerio de Economía y Finanzas que no constan en el listado anterior y debe preservarlas?

7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____

Indique Debilidades que tiene el Ministerio de Economía y Finanzas que no constan en el listado y que debe superarlas?

ANEXO No. 3

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS

No.	Nombre	Clasificación	Grado de impacto	Peso específico	Capacidad respuesta	Valor ponderado respuesta	Variable relacionada
1	Relaciones internacionales	Neutra	10	0,26	2	0,52	
2	Influencia Conflicto colombiano	Amenaza	8	0,21	1	0,21	1
3	Democracia participativa	Oportunidad	5	0,13	3	0,39	
4	Descentralización	Oportunidad	15	0,39	5	1,95	
	Total		38	1,00	--	3,07	

Fuente: Planificación del Desarrollo Estratégico de la Empresa- Guia de Estudio²⁹

Procedimiento:

Grado de Impacto: Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto en la institución para el cumplimiento de la misión institucional según la escala de:

Calificación	Puntaje
Alto	5
Sobre lo normal	4

²⁹ Larrea, R(2006), Planificación del Desarrollo Estratégico de la Empresa. Guia de Estudio

Normal	3
Bajo	2
Pobre	1

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada y se describe en el cuadrante correspondiente. Se suma en fila de Total.

Peso específico: Se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es 1.00

Probabilidad de respuesta: Cada miembro del grupo de expertos califica la capacidad de respuesta con el que la institución responde al factor según la misma escala anterior.

Se calcula el promedio de las calificaciones por factor.

Valor ponderado de respuesta: Para cada factor se multiplica el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto. Se indica en el cuadrante correspondiente. La suma total corresponde a la capacidad de respuesta total de la institución.

ANEXO No.4

TÉCNICAS PROSPECTIVAS

Dado su carácter inter disciplinado, la prospectiva se ha beneficiado con la incorporación de diferentes enfoques y la introducción de recursos metodológicos surgidos en diversos ámbitos. Además de este origen múltiple, dichos recursos han sido producto no solo de refinamientos metodológicos si no también de la preocupación de los usuarios por contar con información confiable y relevante, agrupando las técnicas en dos categorías llamadas: Técnicas subjetivas, informales o cualitativas y las técnicas cuantitativas, que se describen a continuación:³⁰

Técnicas subjetivas, informales o cualitativas

Análisis de fuerzas.- Este recurso tiene como objetivo detectar mediante un procedimiento, sistemático, la dinámica y composición de las fuerzas del entorno que puedan impulsar al cambio en el futuro.

Análisis morfológico.- Investigar los componentes principales de una situación (problema) y considerar las posibles alternativas para su solución, constituye el objetivo del análisis morfológico.

Ariole.- Constituye una guía para la planeación y mantiene como propósito el apoyar la toma de decisiones a través del conocimiento integral de los diversos factores vinculados a un problema específico.

³⁰ www.monografias.com/trabajos32/prospectiva/prospectiva3. Prospectiva

Delphi.- Consiste en obtener información relevante por el método más directo: la consulta al experto, empleando cuestionarios diseñados progresivamente, excluyéndose así a la confrontación directa de los participantes. El número de cuestionarios oscila entre los 3 y 5.

Escenarios.- La idea fundamental es que un grupo de participantes coopere con la construcción de una o varias imágenes del futuro.

Evaluación tecnológica.- Su propósito es apoyar la toma de decisiones a través de la anticipación y el análisis de las consecuencias sociales de una nueva tecnología, nuevos usos de una ya existente, o de cambios significativos en el rango de empleo de una determinada tecnología.

TKJ.- Busca la solución de un problema estableciendo un objetivo común al que el autor denomina estandarte que permita al grupo transformarse en un equipo, al encaminar los esfuerzos personales hacia una meta compartida, se lo hace a través de tarjetas e intercambio de opiniones.

Técnicas llamadas objetivas, formales o cuantitativas

Matriz de impactos cruzados.- El objetivo de la matriz es estudiar los efectos de diversos elementos sobre la probabilidad de ocurrencia de un evento, así como el impacto o consecuencia que esta pueda tener en otra serie de eventos.

Insumo-producto.- Esta técnica permite estudiar la estructura de las interrelaciones existentes entre las diversas partes de un proceso real o imaginario y medir las interdependencias tanto de los elementos de entrada (insumos) entre si, como de estos con los elementos de salida (productos).

Modelos de simulación.- Es una herramienta que consiste en un conjunto de recursos informáticos que permiten la construcción, pruebas, validación, solución (matemática y/o algorítmica) y análisis de un modelo dinámico formal.

Proyección.- Las técnicas cuantitativas de proyección son aquellas que, con base en una serie de valores observados y de acuerdo con determinadas reglas, derivan valores futuros.

La diferencia básica entre ellas radica en que, en las primeras, los insumos son integrados a la investigación a través de la "cabeza del investigador"; mientras que, en las segundas, esa interrogación se hace por medio de un proceso susceptible de ser replicado por otro grupo de estudio o incluso por una computadora.

La selección de la técnica mas adecuada depende de las necesidades de investigación, características de la información con que se cuenta y niveles de decisión sobre los que influirán los resultados.

ANEXO No.5

DIAGRAMAS INSUMO – PRODUCTO

Diagrama elaborado en base al decreto ejecutivo 3410. se puede distinguir el diagrama de flujo de los datos por cada una de las subsecretarías agregadoras de valor y las de apoyo. Para ello existe un esquema visualizado en la figura 2.5 en el que se indica cada uno de las variables que influyen en todo proceso como son:

Variables de entrada, aquellas que ingresan al proceso,

De control, aquellas sobre las cuales se rige y limita el proceso de la unidad para operar los datos,

De salida, indican los productos resultantes del proceso y

Directrices, que son las variables base del análisis y toma de decisiones interna en los procesos.

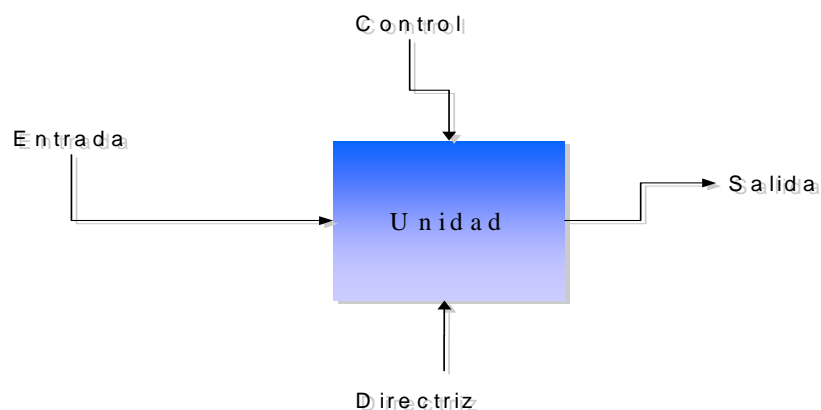
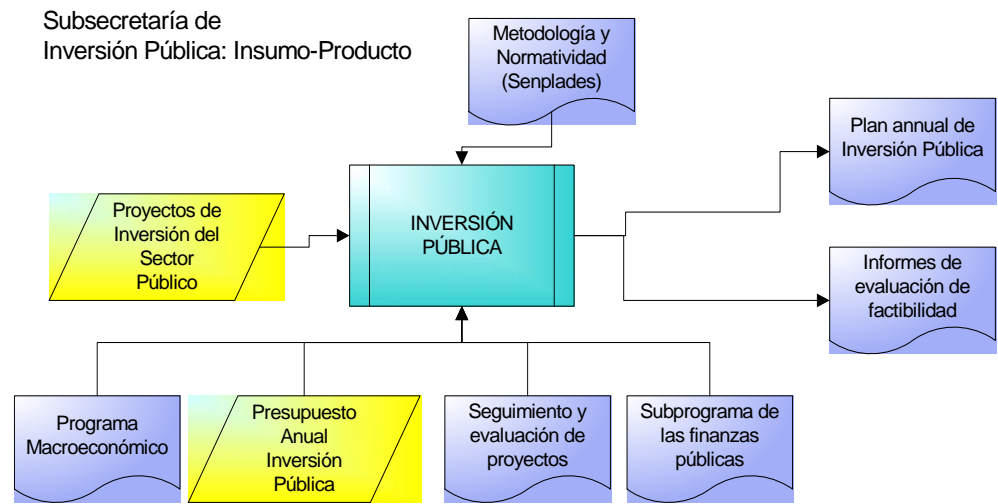
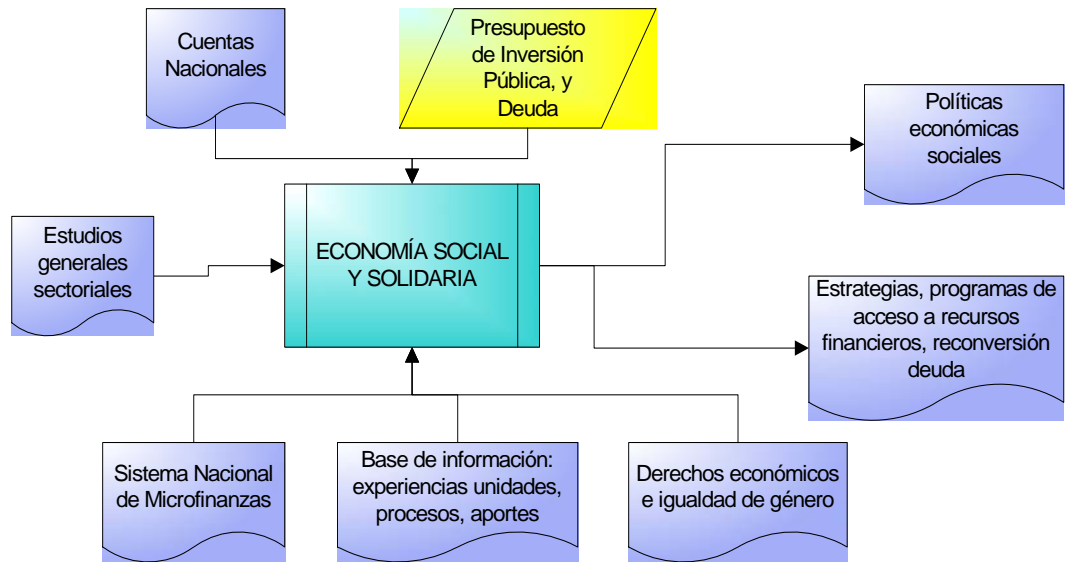


Figura 2.5 Esquema del diagrama de flujo de datos

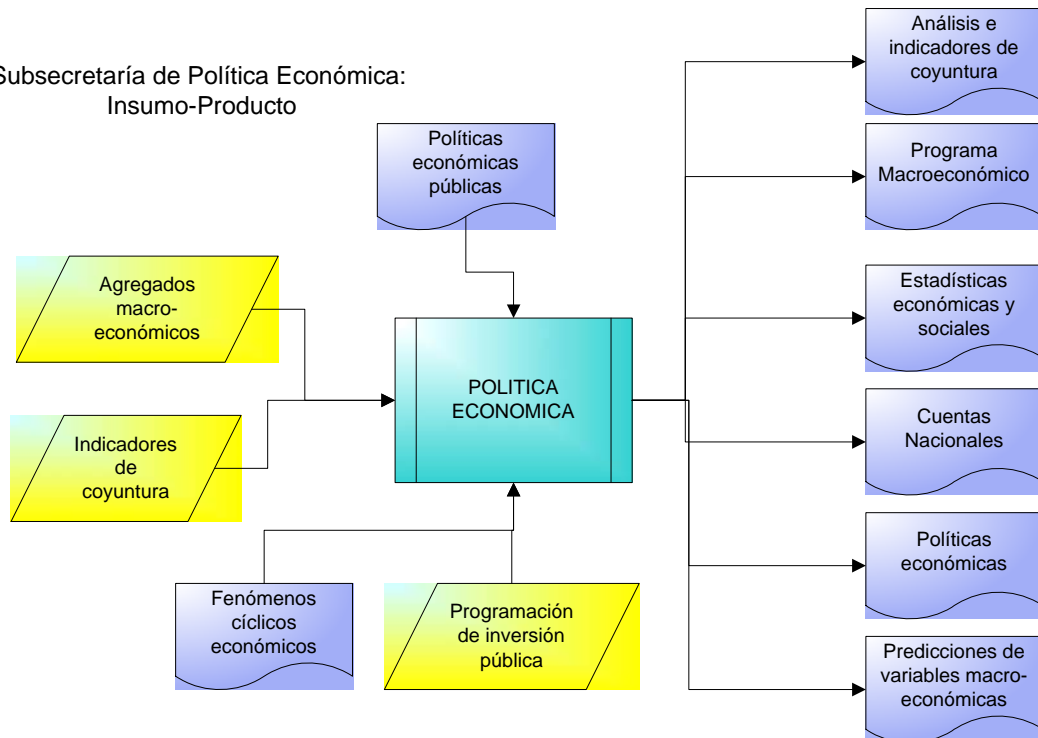
Subsecretaría General de Economía:



Subsecretaría de
Economía Social y Solidaria: Insumo-Producto

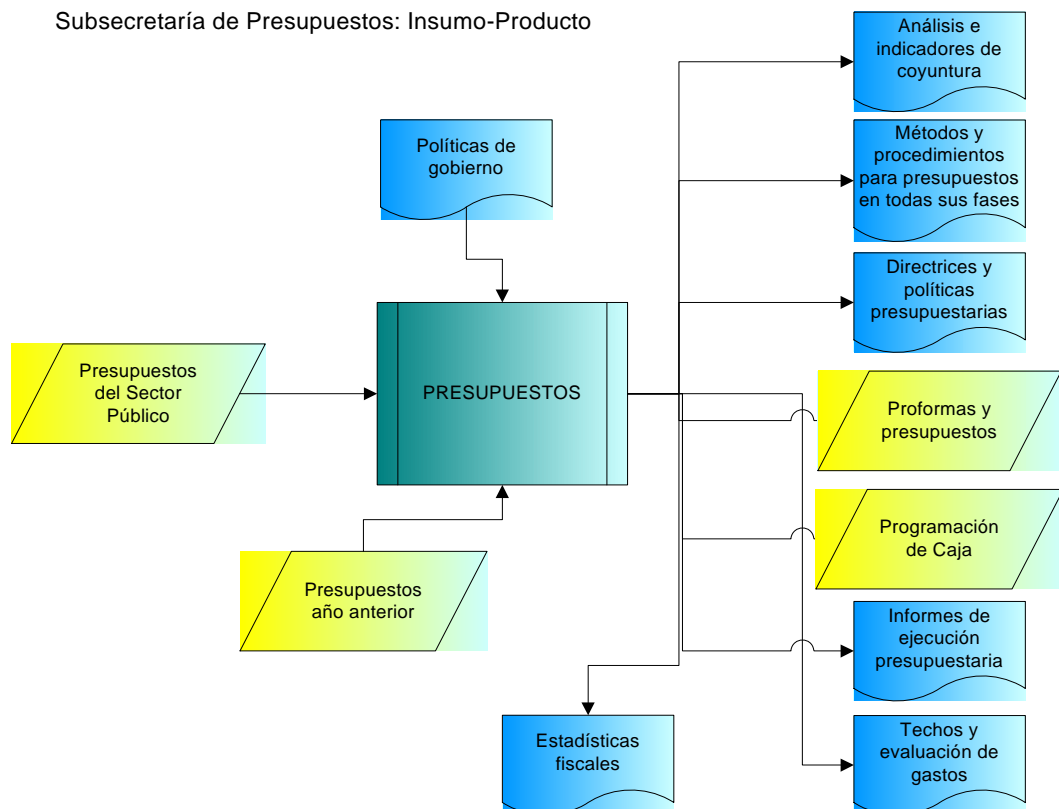


Subsecretaría de Política Económica:
Insumo-Producto

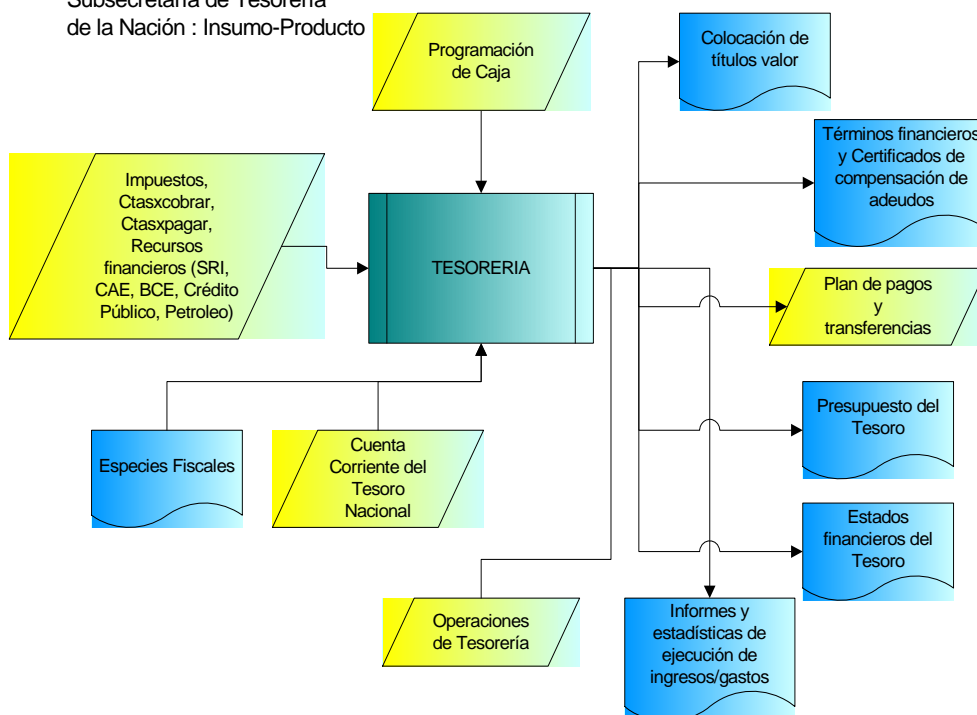


Subsecretaría General de Finanzas:

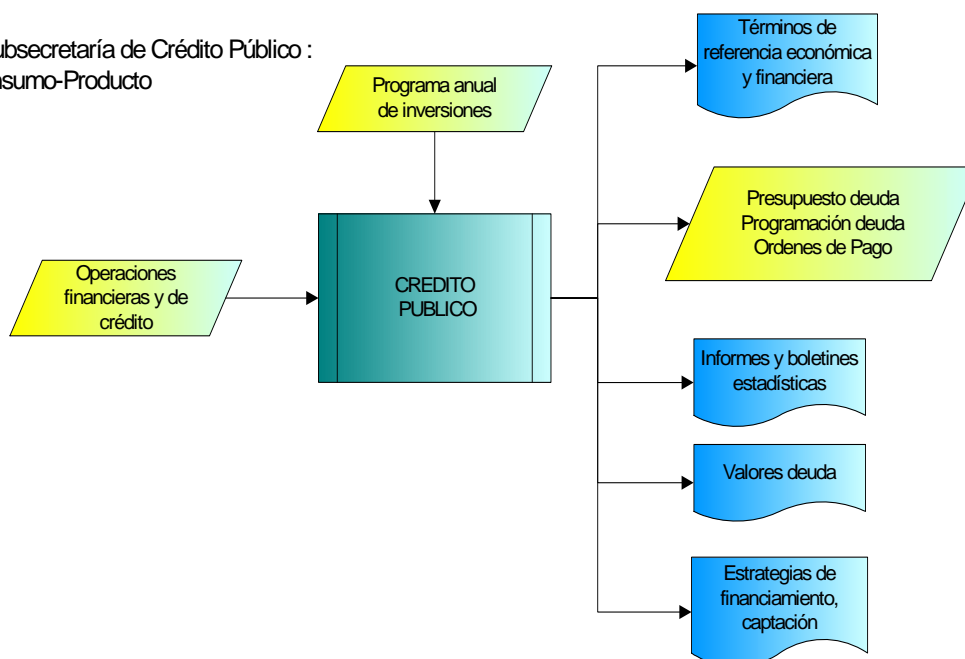
Subsecretaría de Presupuestos: Insumo-Producto

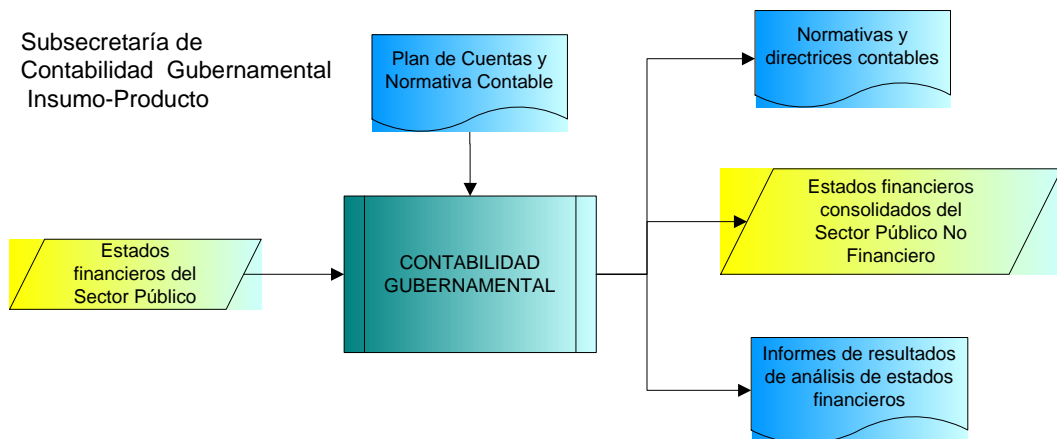


Subsecretaría de Tesorería
de la Nación : Insumo-Producto



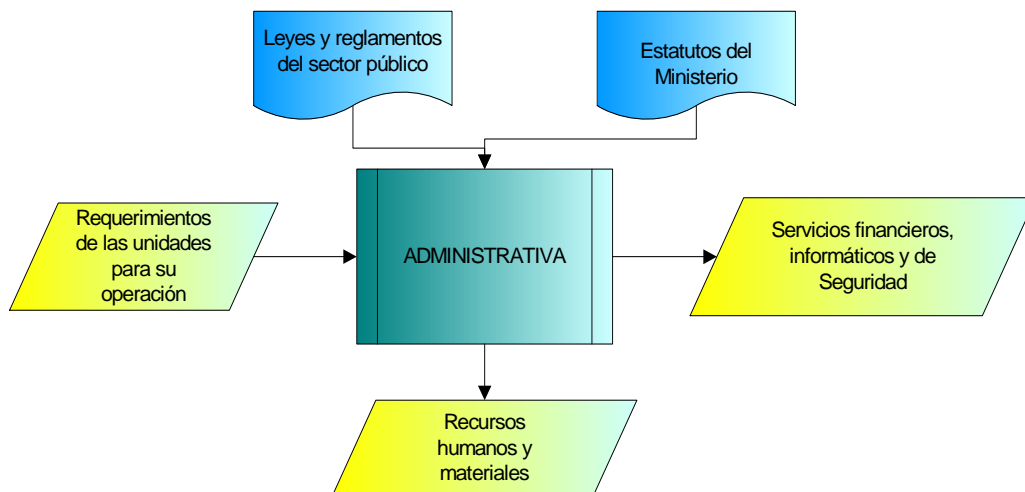
Subsecretaría de Crédito Público :
Insumo-Producto



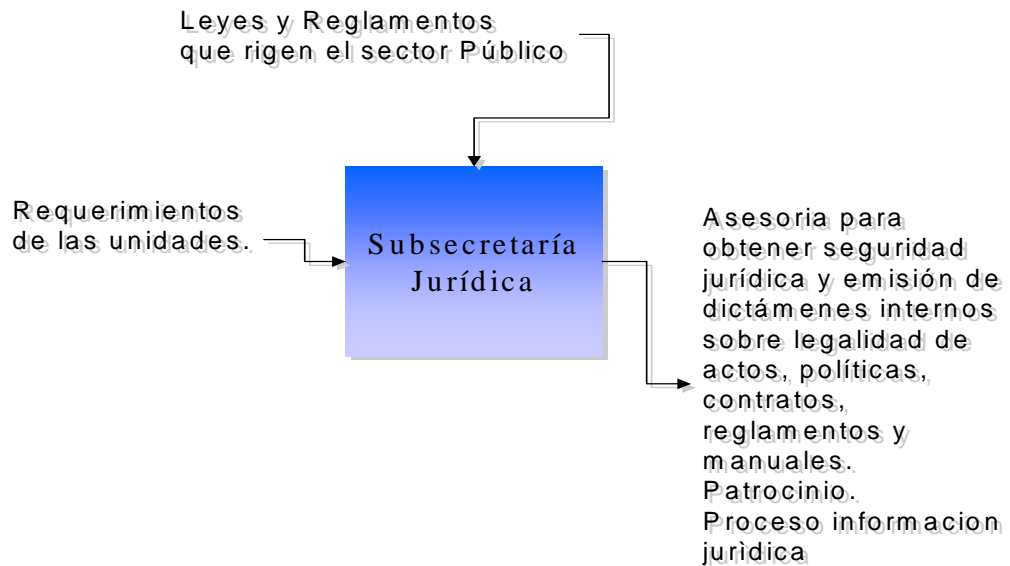


Subsecretaría Administrativa.

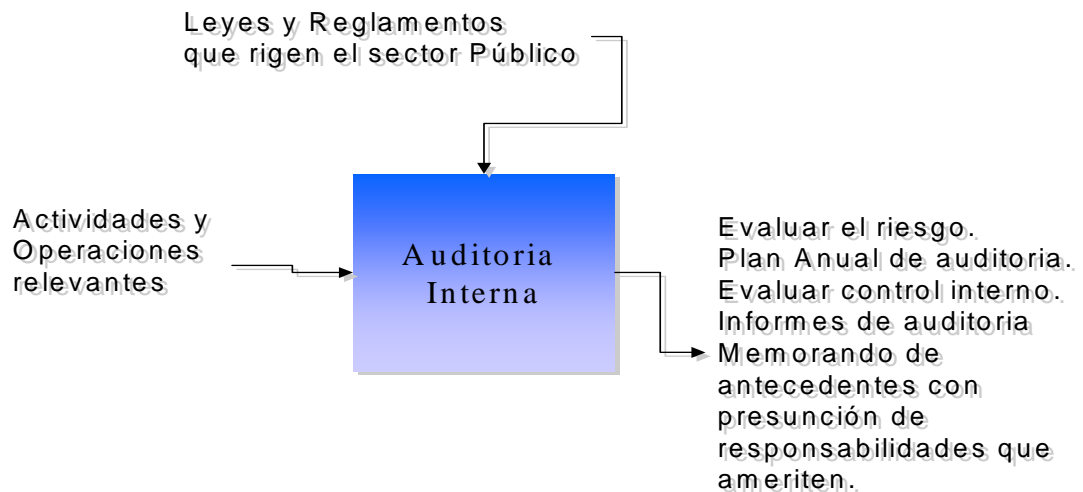
Subsecretaría Administrativa:
Insumo-Producto



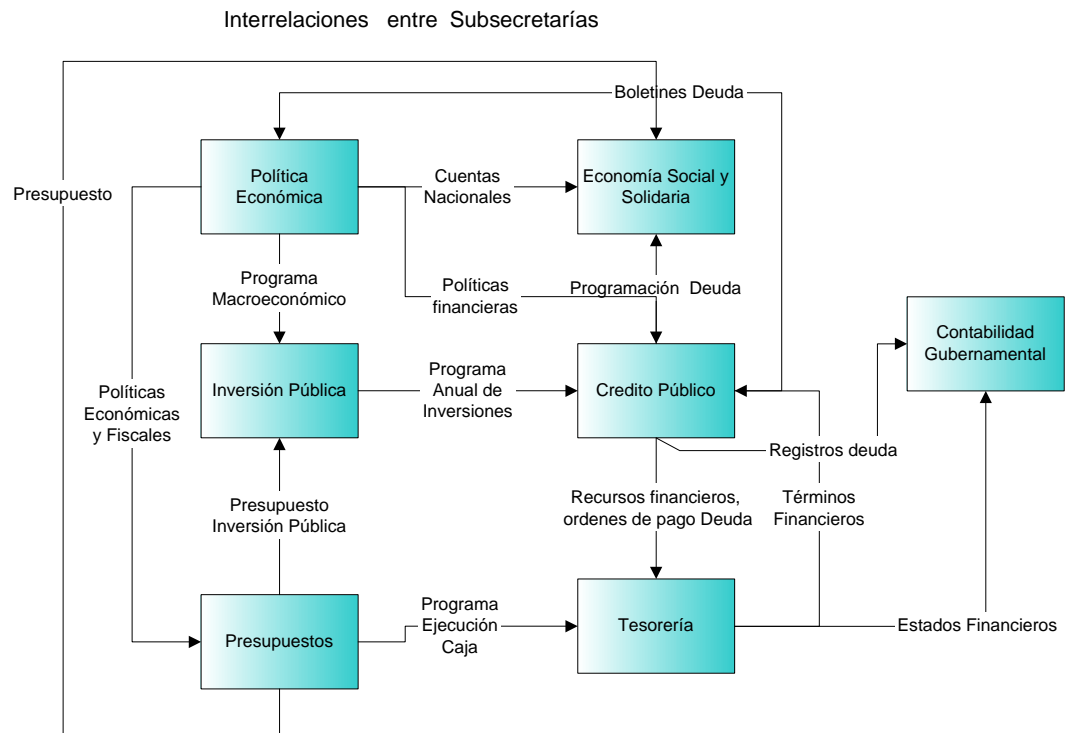
Subsecretaría Jurídica.



Auditoría Interna.



Interrelaciones



ANEXO No. 6

ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Objetivo de la encuesta: Obtener retos y objetivos de cada una de las Coordinaciones para el Desarrollo Tecnológico del Ministerio.

Coordinación:

Fecha:

Desarrollo Tecnológico Es el proceso de evolución, innovación de sistemas o herramientas de apoyo a la gestión y procesos productivos.

Retos y Objetivos Aquellos propósitos, planes, aspiraciones para lograr el desarrollo tecnológico tomando en cuenta los aspectos de servicio al cliente, procesos internos y apoyo de la tecnología.

¿Cuáles son los Retos y objetivos que tiene su coordinación para lograr el desarrollo tecnológico ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

RESULTADO: LISTA DE NECESIDADES INTERNAS

Lista de necesidades resultado de la encuesta no.1 realizada a las subsecretarías.

No.	OBJETIVO	DEFINICIÓN
1	Capacitación	Capacitación en áreas especializadas definidas por cada una de las Subsecretarías.
2	Actualización de equipos	Renovación de equipos de bajo rendimiento o mal estado.
3	Mantenimiento de equipos	Revisión y reemplazo de componentes de los equipos técnicos periódicamente.
4	Portal interno	Establecer una red interna en la que puedan compartir conocimiento.
5	Software de apoyo a cada una de las áreas	<p>Cada una de las subsecretarías necesita un software especial que apoye sus actividades.</p> <p>El sistema SIAF responde a requerimientos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería. Sistemas como SIPREM, Especies fiscales, Interfaz SIGADE-SNIP, Nómina, Control y Evaluación de créditos, Auditoría y herramientas como diseño gráfico, gestión del recurso humano entre otras quedan pendientes.</p> <p>Existen también necesidades puntuales de las cuales no existe un levantamiento de los requerimientos de manera oficial.</p>
6	Enlace con proveedores de información	<p>Existe la necesidad de algunas subsecretarías como el Tesoro se enlazarse con el SRI, CAE en lo referente a impuestos y recaudaciones. SPI, Registro civil, para validación de datos</p> <p>Así como a indicadores de información económica.</p>
7	Implantación SIAF	<p>El sistema SIAF es una propuesta que se implantará desde este año por el proyecto SIGEF y enfoca los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería. Quedando pendientes los sistemas de adquisiciones.</p> <p>Esto implica acceso a información instituciones en línea.</p> <p>Cambio de procesos internos MEF.</p>

		Manual de procedimientos en subsecretarías involucradas
8	Difusión de información financiera	Es necesario contar con la difusión de la mayoría de informes financieros a través del portal del Ministerio.
9	Sistema de trámites y documental	Todas las subsecretaría coinciden en la necesidad de implementar un sistema que permita la gestión de los documentos a ser tramitados en el ministerio.
10	Infraestructura y equipo en Tecnología	La coordinación jurídica solicita scanners, mientras que a comunicación social una sala de videoconferencia y mejorar los sistemas de comunicación digital. Informática, necesita aulas de capacitación.
11	Procesos bien definidos	No existe un manual de procedimientos y los procesos internos no se encuentran bien definidos en cuanto a interrelaciones de información entre subsecretarías.

ANEXO No. 7

SISTEMAS IMPLANTADOS EN EL MINISTERIO

Listado de Sistemas que están en funcionamiento en el Ministerio de Economía y Finanzas a febrero de 2007.

SISTEMA	SUBSECRETARIA
SIGEF Global Estimación	Presupuesto
SIGEF Global Estimación – Contabilidad	Contabilidad
SIPREM vs 2.0	Presupuesto
SIGEF Global Estimación – Liquidación	Presupuesto
SIGEF Global Tesoro	Tesorería
SIGEF Global Gerencial	Presupuesto, Contabilidad, Inversión Pública, Política Económica, Tesorería
SIGEF Global Datamart	Presupuesto, Contabilidad, Inversión Pública, Política Económica
SIGEF Institucional	Administrativa
Trámites (*)	Presupuesto, Contabilidad, Inversión Pública, Política Económica, Tesorería, Crédito Público, Administrativa, Secretaria General,
SIGADE	Crédito Público
SICA Ficha Trabajador	Administrativa
SICA Control de Asistencia	Administrativa
SICA Medicinas	Enfermería
SICA Retenciones	Administrativa - Financiera
SICA Control de Vehículos	Administrativa
SIGEF Integrador WEB	Presupuesto, Contabilidad
Consultas SIGEF Integrador	Contabilidad
Activos Improductivos WEB	Contabilidad
SIPREM WEB	Presupuesto
Mensajería WEB	Contabilidad
SNIP – WEB	Inversión Pública

Sistemas Fox – Financiero	Administrativo
PORTAL WEB (MEF)	Todas Subsecretarías
Sistema Transparencia Gobiernos Seccionales (por entregarse)	
SISSEC vs. 2 (por entregarse definitivo)	
SISSEC vs. 1- WEB	Política Económica
SIGOB	Inversión Pública, Despacho, Tesoro, Administrativa, Jurídico
LEXIS	Jurídico, Auditoría, otros
BDF (Banco Central)	Administrativo

ANEXO No. 8

Matriz de clasificación y calificación de Impacto de Variables externas según el Análisis de Pareto.

No.	Nombre	Clasificación	Grado de Impacto	Peso Específico	Probabilidad Respuesta	Valor ponderado Respuesta	Variable relacionada
1	POLITICO						
2	Convenio internacionales Convemar	Neutra	0	0,00	0	0,00	
3	Alto endeudamiento	Amenaza	5	0,03	4	0,11	
4	Políticas económicas, financieras gobierno	Oportunidad	5	0,03	5	0,13	
5	Impulsar el Crecimiento Económico	Oportunidad	5	0,03	5	0,13	73
7	Injerencia política	Amenaza	5	0,03	4	0,11	
8	Demanda asistencia técnica financiera del Ministerio de Economía	Amenaza	5	0,03	4	0,11	
8	Globalización	Neutra	0	0,00	0	0,00	
9	Elevar niveles de Productividad del país	Oportunidad	5	0,03	5	0,13	
10	Financiamiento externo	Amenaza	4	0,02	4	0,08	25
11	Inestabilidad política	Amenaza	5	0,03	3	0,08	
12	Falta de planificación largo plazo	Amenaza	5	0,03	3	0,08	75
13	Unificar Sistema Inversión Pública	Oportunidad	4	0,02	4	0,08	
14	Préstamos condicionados a ejecución de políticas económicas y fiscales.	Amenaza	4	0,02	3	0,06	25
15	LEGAL					0,00	
16	Inestabilidad jurídica	Neutra	0	0,00	0	0,00	14
17	Proyectos desarticulados	Amenaza	4	0,02	3	0,06	
5	Descentralización	Oportunidad	5	0,03	4	0,11	
6	ECONÓMICO						
7	Distribución inequitativa presupuesto	Amenaza	4	0,02	3	0,06	
8	Costo canasta básica	Amenaza	3	0,02	4	0,06	71
9	Balanza comercial desfavorable	Amenaza	3	0,02	4	0,06	73
10	Normatividad planificación nacional	Oportunidad	5	0,03	4	0,11	

Calificación	
Alta	5
Sobre Normal	4
Normal	3
Bajo Normal	2
Pobre	1

11	Presupuesto sector social bajo	Amenaza	3	0,02	4	0,06	30
12	Generar dependencia financiera.	Amenaza	3	0,02	4	0,06	25
10	Corrupción	Amenaza	4	0,02	3	0,06	7
11	Dolarización	Neutra	0	0,00	0	0,00	
12	Dependencia petrolera	Amenaza	4	0,02	3	0,06	
13	Obtener Financiamiento externo para sus proyectos	Amenaza	4	0,02	3	0,06	25
14	Pérdida legitimidad de instituciones	Amenaza	5	0,03	2	0,05	
15	SOCIAL						
16	Desempleo	Amenaza	3	0,02	3	0,05	29
6	Partidos políticos regionalizados	Amenaza	4	0,02	2	0,04	30
7	Altas tasas de interés	Amenaza	2	0,01	4	0,04	
8	Recursos naturales y Biodiversidad	Oportunidad	4	0,02	4	0,08	71
9	Cobrar Deuda IESS al Estado	Amenaza	4	0,02	2	0,04	
10	Derechos humanos	neutra	0	0,00	0	0,00	
3	Influencia Conflicto colombiano	Amenaza	3	0,02	2	0,03	
4	TECNOLÓGICO						
5	Tramitología engorrosa	Amenaza	3	0,02	2	0,03	
6	Apoyo internacional	Neutra	0	0,00	0	0,00	25
7	Leyes regulan administración y operación MEF	Oportunidad	5	0,03	3	0,08	
8	Dependencia energía térmica	Amenaza	3	0,02	2	0,03	
9	Brecha en uso tecnología en educación	Neutra	0	0,00	0	0,00	
10	Pocos Proveedores	Neutra	0	0,00	0	0,00	
11	Outsourcing	Neutra	0	0,00	0	0,00	
12	Telecentros comunitarios	Neutra	0	0,00	0	0,00	
13	ESTRATEGIA DE ACTORES						
14	Presidencia						
15	Fortalecimiento del Sistema Financiero	Oportunidad	5	0,03	3	0,08	
16	Inequidad salarial	Amenaza	1	0,01	5	0,03	
17	Ministerios						
18	Duplicidad ámbitos acción instituciones	Amenaza	2	0,01	2	0,02	12
19	Incrementar recaudación fiscal	Oportunidad	5	0,03	3	0,08	

9	Integración regional	Oportunidad	3	0,02	4	0,06	
10	Remesas emigrantes	Oportunidad	4	0,02	3	0,06	
11	Alto costo Internet	Amenaza	4	0,02	1	0,02	
12	Gobiernos Seccionales						
13	Inestabilidad política	Amenaza	4	0,02	1	0,02	14
14	Organismo internacionales			0,00		0,00	
15	Desarticulación sector educación y productivo	Amenaza	3	0,02	1	0,02	
16	Baja cultura política	Amenaza	1	0,01	1	0,01	
17	IESS						
18	Falta apoyo para ciencia y tecnología	Amenaza	1	0,01	1	0,01	
19	Organismos de control						
20	El Plan de Acción Social	Oportunidad	3	0,02	4	0,06	
21	Eliminar corrupción	Oportunidad	4	0,02	3	0,06	10
22	Congreso Nacional					0,00	
23	Direccionamiento geoestratégico	Oportunidad	3	0,02	3	0,05	34
24	Banco Central						
25	Determinar responsabilidades	Oportunidad	3	0,02	3	0,05	10
26	Gestión del conocimiento	Oportunidad	2	0,01	3	0,03	
27	Administrar en forma descentralizada	Oportunidad	2	0,01	3	0,03	5
28	Senplades					0,00	
29	Envío de información a tiempo.	Oportunidad	2	0,01	3	0,03	
30	Elaborar y aprobar leyes	Oportunidad	3	0,02	2	0,03	
31	INEC						
4	Democracia participativa	Oportunidad	2	0,01	1	0,01	
5	Receptar requerimientos estadísticos	Oportunidad	1	0,01	2	0,01	
6	SRI						
7	Establecer base de datos estadística	Oportunidad	1	0,01	1	0,01	78
Total			189	1,00		3,15	

Conclusión: El grado de respuesta al sector externo es 3,19 correspondiendo a la escala como normal

ANEXO No.9

Matriz de clasificación y calificación de Impacto de Variables internas según el Análisis de Pareto.

No.	Nombre	Variable interna	Clasificación	Grado de Impacto	Peso Específico	Probabilidad Respuesta	Valor ponderado Respuesta	Variable relacionada
	PROCESOS							
1	Programación	Falta de relación directa entre los analistas del Ministerio y las instituciones.	Debilidad	4	0,03	2	0,07	4
2	Formulación	Entrega oportuna de Proformas institucionales	Debilidad	5	0,04	3	0,13	26
3	Ejecución Presupuestaria	Unicidad registro	Debilidad	3	0,03	4	0,10	17
4	Evaluación y Liquidación Presupuestaria	Seguimiento ejecución presupuestaria	Debilidad	4	0,03	3	0,10	
5		Registros en línea	Debilidad	3	0,03	4	0,10	17
6	Plan de Caja	Planificación caja adecuada	Debilidad	3	0,03	3	0,08	
7	Transferencias fiscales	Control de liquidez cuenta común	Debilidad	3	0,03	2	0,05	6
8	Negociación Deuda	Capacidad de negociación	Fortaleza	5	0,04	3	0,13	
9	Contabilidad	Normativa contable	Fortaleza	5	0,04	4	0,17	26
10	Consolidación Contable	Tiempo de procesamiento de consolidación	Debilidad	5	0,04	2	0,08	

		Interconectividad entre sistemas existentes con el registro contable.		5	0,04	5		
11	Registro de operaciones contables		Debilidad				0,21	17
12	Soporte	Soporte Técnico	Debilidad	4	0,03	3	0,10	
13		Políticas de atención al cliente	Debilidad	3	0,03	2	0,05	
14		Capacitación a instituciones	Debilidad	4	0,03	3	0,10	
15	Elaboración de Informes estadísticos y Técnicos	Difusión de información estadística	Debilidad	3	0,03	3	0,08	
16	Interrelaciones Subsecretarías	Consultas en línea	Debilidad	4	0,03	3	0,10	
17		Integración Sistemas y Registro en línea	Debilidad	5	0,04	5	0,21	
18	RECURSO							
19	Humano	Talento Humano	Fortaleza	5	0,04	5	0,21	
20		Gestión del conocimiento (socializarlo)	Debilidad	3	0,03	3	0,08	
21		Planificación de recursos humanos	Debilidad	3	0,03	2	0,05	24
22		Clasificación de puestos	Debilidad	2	0,02	2	0,03	23
23		Gestión técnica de RRHH	Fortaleza	3	0,03	3	0,08	
24		Capacitación y desarrollo profesional	Debilidad	3	0,03	3	0,08	
25		Débil aplicación de gestión por procesos	Debilidad	3	0,03	2	0,05	

26	Legal	Legislación y Normas emitidas por el MEF	Fortaleza	3	0,03	3	0,08	
27		Ente Rector Economía	Fortaleza	5	0,04	5	0,21	
28	Financieros	Bajo presupuesto para tecnología	Debilidad	5	0,04	3	0,13	32
29	Materiales	Infraestructura Física tecnología	Debilidad	2	0,02	3	0,05	32
30	Tecnología	Organización interna unidad tecnología	Debilidad	2	0,02	3	0,05	32
31		Insuficiente Personal tecnología	Debilidad	5	0,04	5	0,21	32
32		Gestión tecnología	Debilidad	3	0,03	3	0,08	
33		Sistemas no integrados	Debilidad	5	0,04	5	0,21	17
Total				120	1,00		3,40	

Conclusión: El grado de respuesta al ambiente interno es 3,38 correspondiendo a la escala como normal

Calificación	
Alta	5
Sobre Normal	4
Normal	3
Bajo Normal	2
Pobre	1

ANEXO No.10

MATRIZ DE MOTRICIDAD

	NO INFLUYENTE
	POCA INFLUENCIA
	MEDIANA
	ALTA INFLUENCIA

ANALISIS DE VARIABLES DEL SISTEMA - MATRIZ DE MOTRICIDAD

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	TOTAL
A1	Alto Endeudamiento	0	3	0	2	3	3	2	3	1	1	3	1	22
A2	Injerencia política	3	0	0	3	3	3	3	2	1	1	2	3	24
A3	Demanda asistencia técnica instituciones	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3
A4	Inestabilidad política	3	2	0	0	3	3	3	3	1	2	1	1	22
A5	Proyectos desarticulados	1	3	2	3	0	1	3	1	0	3	1	2	20
A6	Distribución inequitativa del presupuesto	3	3	0	2	3	0	3	3	1	1	2	3	24
A7	Políticas económicas, financieras gobierno	3	3	1	2	1	3	0	3	1	0	1	1	19
A8	Elevar niveles de Productividad del país	3	0	1	2	2	3	3	0	1	2	1	3	21
A9	Descentralización	2	1	3	2	2	3	2	1	0	1	0	1	18
A10	Normatividad planificación nacional	3	2	2	3	1	2	2	2	0	0	0	1	18
A11	Incrementar la recaudación fiscal	0	3	0	1	1	1	3	2	1	0	0	0	12
A12	Fortalecimiento del Sistema Financiero	2	2	0	0	1	3	3	1	0	1	0	0	13
	TOTAL	23	23	9	20	20	25	28	21	7	13	11	16	

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	TOTAL
A1	Alto Endeudamiento	49	42	16	42	39	44	58	40	16	27	22	39	434
A2	Injerencia política	47	57	16	38	42	52	58	49	16	29	26	32	462
A3	Demanda asistencia técnica instituciones	9	5	3	8	5	8	5	7	2	1	3	5	61

A4	Inestabilidad política	46	46	19	48	39	47	51	42	15	25	28	39	445
A5	Proyectos desarticulados	46	36	10	31	35	46	43	40	13	17	18	25	360
A6	Distribución inequitativa del presupuesto	47	46	17	43	41	61	58	43	16	29	26	34	461
A7	Políticas económicas, financieras gobierno	38	32	8	33	43	41	51	35	15	25	27	35	383
A8	Elevar niveles de Productividad del país	40	52	14	33	35	43	46	45	12	21	22	24	387
A9	Descentralización	34	38	9	28	30	31	39	34	11	22	21	26	323
A10	Normatividad planificación nacional	36	34	6	27	37	40	41	36	14	23	25	28	347
A11	Incrementar la recaudación fiscal	33	18	10	26	24	31	26	23	10	14	15	25	255
A12	Fortalecimiento del Sistema Financiero	31	29	8	30	27	27	27	31	11	12	21	26	280
	TOTAL	456	435	136	387	397	471	503	425	151	245	254	338	

Mediana

392

	Variable		Influencia	Dependencia
A1	Alto Endeudamiento		434	456
A2	Injerencia política		462	435
A3	Demanda asistencia técnica instituciones		61	136
A4	Inestabilidad política		445	387
A5	Proyectos desarticulados		360	397
A6	Distribución inequitativa del presupuesto		461	471
A7	Políticas económicas, financieras gobierno		383	503
A8	Elevar niveles de Productividad del país		387	425
A9	Descentralización		323	151
A10	Normatividad planificación nacional		347	245
A11	Incrementar la recaudación fiscal		255	254
A12	Fortalecimiento del Sistema Financiero		280	338

Mediana

372

392

El sistema es inestable, ya que se observa una agrupación marcada en el sentido de bisectriz

ANEXO No.11

MATRIZ DE CALIFICACION DE IMPACTO

No.	Subsecretaría	Factores de Éxito	Grado Impacto	Peso	Probabilidad ocurrencia	Peso	Variable relacionada
1	Ministro	Estabilidad política	3	0,03	5	0,13	
2		Apoyo político a proyectos internos	5	0,04	5	0,22	
3	Coordinación	Planificación estratégica institucional	4	0,04	2	0,07	
4		Elaboración Manual de Procesos	2	0,02	2	0,04	
5		Implantación de un Sistema documental	2	0,02	2	0,04	
6		Normas y Estándares	2	0,02	2	0,04	
7	Finanzas	Administración del Sistema financiero de la gestión publica	5	0,04	5	0,22	
8	Presupuesto	Capacitación y soporte al sector externo	4	0,04	4	0,14	
9		Planificación instituciones públicas	4	0,04	2	0,07	
10		Seguimiento ejecución presupuestaria	4	0,04	4	0,14	
11	Tesorería	Administración de la Caja fiscal	3	0,03	4	0,11	
12		Definición políticas para evitar evasión tributaria	3	0,03	3	0,08	38
13	Crédito Público	Administración eficiente de la deuda publica	4	0,04	3	0,11	
14		Seguimiento de la deuda	4	0,04	4	0,14	13
15		Información coyuntural	3	0,03	4	0,11	13
16	Contabilidad	Uso de un sistema informático contable único	4	0,04	4	0,14	32
17	Jurídica	Difusión de leyes y reglamentos internos	2	0,02	2	0,04	
18	Administrativa	Capacitación interna	4	0,04	3	0,11	20
19		Evaluación de personal	2	0,02	2	0,04	23
20		Sistemas gestión del talento humano	3	0,03	2	0,05	
21		Asesoría directa de la coordinación de tecnología	4	0,04	2	0,07	22

22		Fortalecimiento de la unidad de tecnología	5	0,04	3	0,13	
23		Alta disponibilidad de suministros	3	0,03	2	0,05	
24	Política Económica	Herramientas de análisis y de gestión	3	0,03	3	0,08	
25		Liderazgo de la descentralización fiscal	3	0,03	1	0,03	
26		Estrategia en el ámbito de la competitividad	5	0,04	2	0,09	
27		Difusión de Políticas fiscales	3	0,03	2	0,05	
28		Acuerdos técnicos con otras instituciones	3	0,03	1	0,03	
29	Inversión Pública	Evaluación y seguimiento de proyectos	4	0,04	3	0,11	10
30	Auditoria Interna	Auditorías preventivas	2	0,02	1	0,02	
31	Proyecto SIGEF	Transferencia técnica Sigef	5	0,04	2	0,09	
32		Cumplimiento objetivos Proyecto Sigef	5	0,04	3	0,13	
Total			112	1,00		2,92	

Calificación

Alto	5
Medio	4
Normal	3
Bajo	2
Pobre	1

ANEXO No.12

MATRIZ AXIOLOGICA

VALORES/ ACTORES	PRESI- DENCIA	MINIS- TERIOS	GOBIERNOS SECCIONAL	ORGANISMO CONTROL	ORGANISMO INTERNA- CIONALES	CONGRESO NACIONAL	ORGANISMOPLANIFI- CACION	BANCO CENTRAL	SERVICIO RENTAS INTERNAS	PROVEEDORES	Total
Transparencia	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	44
Profesionalismo	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	44
Responsabilidad	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	42
Honestidad	5	5	5	5	5	3	1	3	3	3	38
Liderazgo	5	5	5	5	5	3	3	1	3	1	36
Auto administración	5	5	5	5	5	3	5	1	1	1	36
Calidad	5	5	5	5	5	3	3	1	1	1	34
Productividad	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	32
Compromiso	5	3	3	5	5	5	1	1	1	1	30
Servicio	5	5	5	5	1	1	3	1	1	1	28
Trabajo en equipo	5	5	1	1	1	3	5	3	3	1	28
Creatividad	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	26
Ética	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	22
Eficiencia	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	22
Lealtad	5	3	1	5	1	1	1	1	1	1	20
Capacidad	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Competitividad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10

Calificación:

Alta	5
Media	3
Baja	1

ANEXO No.13

MATRIZ DE OBJETIVOS

No.	Verbo	Hecho Portador de Futuro	Dependencia	Perspectiva			
				Financiera / Responsabilidad Social	Cliente	Procesos	Aprendizaje y Crecimiento
1	Lograr	Apoyo político a proyectos internos	6				x
2	Mejorar	Administración del Sistema financiero de la gestión pública				x	
3	Fortalecer	Capacitación y soporte al sector externo				x	
4	Fomentar	Seguimiento ejecución presupuestaria	2			x	
5	Fortalecer	Estabilidad política (continuidad proyectos)					x
6	Impulsar	Fortalecimiento de la gestión de tecnología					x
7	Verificar	Cumplimiento objetivos Proyecto Sigef	2				x
8	Mejorar	Administración de la Caja fiscal	2			x	
9	Optimizar	Administración eficiente de la deuda publica	21	x			
10	Implantar	Herramientas de análisis y de gestión					x
11	Impulsar	Planificación estratégica institucional				x	
12	Fortalecer	Sistemas gestión del talento humano					x
13	Conseguir	Alta disponibilidad de suministros				x	
14	Comunicar	Difusión de Políticas fiscales	3		x		

15	Elaborar	Elaboración Manual de Procesos	5			x	
16	Implantar	Normas y Estándares de calidad				x	
17	Comunicar	Difusión de leyes y reglamentos internos					x
18	Apoyar	Liderazgo de la descentralización fiscal			x		
19	Realizar	Acuerdos técnicos con otras instituciones			x		
20	Implantar	Auditorias preventivas				x	
21	Disminuir	Altos niveles de endeudamiento		x			
22	Contrarrestar	Injerencia Política		x			
23	Mejorar	Distribución del Presupuesto		x			
24	Dirigir	Aplicación de Políticas económicas y financieras del gobierno		x			
25	Elevar	Elevar niveles de productividad del país		x			

* Los objetivos que son dependientes se convierten en estrategias

ANEXO 14

MATRIZ DE PRIORIZACION DE OBJETIVOS										
		Variables reguladoras		Variables clave					Var. de entrada	
Perspectiva	Objetivos	Demanda de asistencia técnica externa	Descentralización	Alto endeudamiento	Injerencia política	Distribución inequitativa del presupuesto	Aplicación Políticas económicas y financieras del gobierno	Elevar niveles de productividad del país.	Inestabilidad política	Total
Responsabilidad Social y Financiera	Contrarrestar Injerencia Política	1	3	2	10	4	5	3	3	31
	Mejorar la distribución del presupuesto	3	3	3	3	10	5	3	4	34
	Elevar niveles de productividad y competitividad del país	3	3	8	3	3	8	10	5	43
	Disminuir altos niveles de endeudamiento	3	3	10	5	8	5	5	3	42
Cliente	Proveer información confiable, segura y oportuna	5	3	3	3	3	8	5	3	33
	Apoyar la descentralización fiscal	4	10	3	5	5	5	1	5	38
	Fortalecer la capacitación y soporte al sector externo.	10	8	4	3	3	8	5	5	46
	Realizar acuerdos técnicos con otras instituciones	4	4	4	3	3	6	3	4	31

Procesos	Mejorar la administración del sistema Financiero de la gestión pública.	7	8	5	6	7	8	4	5	50
	Mejorar el sistema de control y planificación.	10	4	3	5	4	4	3	8	41
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la Comunicación institucional	7	3	3	7	3	3	1	3	30
	Mejorar la gestión del talento humano	8	6	7	8	5	10	7	8	59
	Fortalecer la gestión de tecnología	7	8	4	5	3	3	2	4	36

ANEXO No. 15

TEMAS ESTRATEGICOS O EJES

Perspectiva	Objetivos	Impulsor
Responsabilidad Social y Financiera	Contrarrestar Injerencia Política	Transparencia
	Mejorar la distribución del presupuesto	Administración
	Elevar niveles de productividad y competitividad del país	Políticas económicas y financieras
	Disminuir altos niveles de endeudamiento	Fuentes alternativas
Cliente	Proveer información confiable, segura y oportuna	Tecnología
	Apoyar la descentralización fiscal	Interoperatividad institucional
	Fortalecer la capacitación y soporte al sector externo.	Capacitación
	Realizar acuerdos técnicos con otras instituciones	Alianzas estratégicas
Procesos	Mejorar la administración del sistema Financiero de la gestión pública.	Políticas económicas y financieras
	Mejorar el sistema de control y planificación.	Direccionamiento estratégico
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la Comunicación institucional	Comunicación
	Mejorar la gestión del talento humano	Recurso Humano
	Fortalecer la gestión de tecnología	Tecnología

ANEXO No.16
MEDIDAS EN BASE RELACION CAUSA - EFECTO

Variables	Causas	Efectos	Medidas
Fortalezas			
Ente Rector Economía	Definida en la Constitución Política del Ecuador	Autoridad competente en materia de normatividad y aplicación de leyes económicas y financieras	Ejercer la Rectoría del MEF a nivel nacional basandose en la normatividad emitida
Legislación y Normas emitidas por el MEF	Necesidad de regular y normar con la finalidad mejorar los procedimientos	Procedimientos estandarizados y controlados	Actualización de normatividad para optimizar procedimientos
Talento Humano	Capacidad profesional y experiencia	Elaboración de nuevas leyes, proyectos en pro del bienestar social	Aprovechar el talento humano en elaboración de soluciones a problemas económicos, financieros del país.
Capacidad de negociación	Conocimiento de métodos de negociación, información financiera al alcance y actualizada.	Mejores condiciones de préstamos estatales, bajos niveles de dependencia	Mejorar enlaces a información financiera del sector externo. Capacitación en cursos sobre negociación
Amenazas			
Alto endeudamiento	Falta de recursos	Dependencia financiera, Imposición de condiciones que afectan la soberanía nacional., Atención prioritaria a pagos de servicio deuda	Obtener fuentes de financiamiento alternativas

Injerencia política	Débil normatividad y falta de definición de procedimientos y procesos, Presiones externas por intereses particulares.	Corrupción, Desvió objetivos institucionales	Definición clara de procedimientos.
Inestabilidad política	Cambio de autoridades por influencia política.	Retraso en proyectos y trámites, Pérdidas en procesos económicos	Institucionalización de la planificación estratégica
Demanda asistencia técnica financiera de instituciones	La Rectoría ejercida por el MEF en el control de aplicación de la normatividad emitida y las leyes económicas y financieras,.Baja difusión y capacitación en las nuevas normativas	Aplicación efectiva de la normatividad, Disminución de errores en el registro de información contable y presupuestaria.	Difundir y capacitar en nuevas normativas a instituciones dependientes.
Proyectos desarticulados	Falta de control y seguimiento de los proyectos	Alto endeudamiento, baja efectividad de ejecución de los proyectos	Fortalecer seguimiento y control de proyectos
Distribución inequitativa presupuesto	Injerencia política, falta de atención al sector social	Pérdida de legitimidad institucional, sectores sociales desprotegidos, enriquecimiento desigual.	Atención prioritaria al sector social
Dependencia petrolera	Baja productividad y competitividad en otros sectores de la producción, Recurso disponible	Dependencia de precios internacionales, descuido de sectores de producción.	Coordinar con sectores productivos para Impulsar la competitividad y productividad del sector no petrolero.

Pérdida legitimidad de instituciones	Ineficiencia en el cumplimiento de funciones	Imagen negativa ante la ciudadanía. Necesidad de reformas estructurales	Evaluación de cumplimiento de políticas y programas económicos de gobierno.
Oportunidades			
Políticas económicas, financieras gobierno	Necesidad de orientar la economía y finanzas en pro del bienestar ciudadano	Enrumbar el desarrollo económico del país.	Incrementando presupuesto al sector social.
Descentralización	Surge para evitar la centralización que genera procesos burocráticos ineficientes.	Facilita el proceso de control de seguimiento contable y presupuestario	Apoyar la descentralización económica y financiera a través del control de seguimiento
Falta unificar Sistema Inversión Pública	Instituciones que trabajan de forma independiente	No es posible evaluar y realizar un seguimiento real de los proyectos, Dificulta la unificación de la información.	Impulsar la unificación del Sistema de Inversión pública
Falta de Integración Sistemas	Desconocimiento de interrelaciones entre procesos,.Falta de compromiso para generar proyectos solución,Implantar sistemas de apoyo externo que solo enfocan,soluciones parciales.	Desarticulación de procesos, es decir que el resultante de cada uno es utilizado por el siguiente de forma manual,Elaboración de informes finales complicada y demorosa.	Impulsar el proceso de integración de los sistemas existentes.
Debilidades			

Débil seguimiento ejecución presupuestaria	Ausencia de correlación entre los Analistas presupuestarios del MEF y las instituciones.	Se desvirtúan los objetivos presupuestarios, desestabilizando la economía nacional.	Fortalecer la correlación entre los Analistas presupuestarios del MEF y las instituciones.
Falta de capacitación e impulso al desarrollo profesional	Falta de presupuesto,Falta de apoyo político	Baja productividad,Procesos deficientes,Baja calidad de productos	Conseguir apoyo político para capacitación.
Bajo presupuesto para tecnología	Falta de apoyo político	Insuficiente capacidad instalada, No es posible usar herramientas de apoyo a la gestión disponibles en el mercado	Desarrollo de proyectos para incrementar la capacidad instalada y adquisición de herramientas de gestión.
Soporte técnico insuficiente	Falta de personal dedicado a esta tarea	Débil capacitación a instituciones.	Conformar equipos de soporte técnico.
Insuficiente difusión de información estadística	Falta de uso de herramientas de generación de estadística.	Fortalece el sistema de información.	Implantación de nuevas herramientas que apoyen a la difusión de estadísticas
Falta optimizar proceso Planificación caja	Leyes que regulan la planificación de la caja	Transferencias a destiempo, redistribución de recursos mensual.	Elaborar proyectos de reformas a leyes, reglamentos para optimizar la planificación de caja

ANEXO No.17

MATRIZ DE INTERRELACION DE VARIABLES

AMENAZAS												
En qué manitud puede proteger mas del impacto de esa amenaza?.												
FORTALEZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL	Promedio
F1	5	5	3	3	5	5	3	5	3	1	38	3,80
F2	3	3	3	3	5	5	3	3	3	1	32	3,20
F3	0	3	1	1	1	1	1	5	1	0	14	1,40
F4	3	5	5	5	3	3	3	5	3	0	35	3,50
F5	5	1	1	5	3	5	3	5	1	3	32	3,20
TOTAL	16	17	13	17	17	19	13	23	11	5	151	
Promedio	3,2	3	2,6	3,4	3	4	3	5	2	1		

OPORTUNIDADES												
En qué medida puede posibilitar aprovechar la oportunidad?												
FORTALEZAS	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	TOTAL	Promedio
F1	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	40	4,00
F2	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	36	3,60
F3	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6	0,60
F4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	32	3,20
F5	5	1	1	1	0	0	3	1	3	1	16	1,60
TOTAL	19	13	15	11	10	10	14	16	12	10	130	
Promedio	3,8	3	3	2,2	2	2	3	3	2	2		

Calificación

Alta =5, Media= 3, Baja = 1, Ninguna= 0

MATRIZ DE INTERRELACION DE VARIABLES

AMENAZAS												
En qué medida puede agravar el impacto de esa amenaza?												
DEBILIDADES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL	Promedio
D1	3	5	5	3	3	3	1	5	0	5	33	3,30
D2	1	3	3	1	1	1	0	3	0	3	16	1,60
D3	3	5	3	5	5	5	3	5	1	3	38	3,80
D4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	44	4,40
D5	0	3	5	3	3	3	1	3	1	3	25	2,50
D6	0	0	3	0	0	1	0	5	3	3	15	1,50
D7	3	5	5	5	5	5	3	5	1	1	38	3,80
D8	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	24	2,40
D9	5	1	3	3	5	3	3	3	0	3	29	2,90
D10	5	5	1	3	3	3	1	3	1	1	26	2,60
D11	0	1	5	1	1	1	1	3	1	1	26	2,60
TOTAL	28	36	41	32	34	33	17	41	12	29	303	
Promedio	2,8	4	4,1	3,2	3	3	2	4	1	2,9		

Calificación

Alta =5, Media= 3, Baja = 1, Ninguna= 0

ANEXO No.18

MATRIZ DE RESPUESTA FA

		AMENAZAS						
		A1	A2	A4	A5	A6	A7	A8
FORTALEZAS		Alto endeudamiento	Injerencia política	Inestabilidad política	Proyectos desarticulados	Distribución inequitativa presupuesto	Dependencia petrolera	Pérdida legitimidad de instituciones
F1	Ente Rector Economía	Optimizando la administración y negociación de la deuda pública		Institucionalizando un sistema de planificación estratégica	Fortaleciendo seguimiento y control presupuestario	Fomentar mejores condiciones de economía social y solidaria	Coordinando con sectores productivos para definir políticas que apoyen la competitividad.	Fortaleciendo seguimiento y control presupuestario
F2	Legislación y Normas emitidas por el MEF		Definición clara de procedimientos y normatividad		Mejorar la calidad y oportunidad de información en las instituciones dependientes			
F4	Talento Humano					Coordinando con el sector social para impulsar proyectos destinados al mismo.	Coordinando con los sectores agrícola, industrial, turístico y minero.	Capacitación a instituciones externas en normatividad
F5	Capacidad de Negociación	Desarrollando fuentes alternativas de financiamiento.			Realizando el seguimiento de la deuda pública	Reduciendo el servicio de la deuda pública	Definir políticas para destinar el ingreso de recursos petroleros a la productividad	

ANEXO No.18

MATRIZ OFENSIVA FO

		OPORTUNIDADES				
		O1	O2	O3	O7	O8
FORTALEZAS		Políticas económicas, financieras gobierno	Elevar niveles de Productividad del país	Descentralización	Leyes regulan administración y operación MEF	Unificar Sistema Inversión Pública
F1	Ente Rector Economía	Aplicando políticas económicas y financieras gobierno	Optimización de recursos fiscales	Apoyando la descentralización económica y financiera a través del control de seguimiento	Apoyandose en la rectoría para aplicación de políticas a nivel de Sector Público no financiero	Impulsando la unificación del Sistema de Inversión pública
F2	Legislación y Normas emitidas por el MEF			Apoyandose en la normatividad del MEF para desconcentrar el control y seguimiento presupuestario		
F4	Talento Humano		Priorizando los proyectos de apoyo al sector microempresarial	Cooperación con otras instituciones en objetivos complementarios		Aprovechando el conocimiento interno y experiencia en el desarrollo de nuevos sistemas

ANEXO No.18

MATRIZ DEFENSIVA DA

		AMENAZAS					
		A2	A3	A4	A5	A6	A8
DEBILIDADES		Injerencia política	Demanda asistencia técnica financiera de instituciones	Inestabilidad política	Proyectos desarticulados	Distribución inequitativa presupuesto	Pérdida legitimidad de instituciones
D1	Falta de Integración Sistemas	Integrando procedimientos entre subsecretarías.	Impulsar Interoperabilidad entre instituciones estatales		Incorporando módulos para el seguimiento y control de proyectos a los sistemas existentes		Mejorar la calidad y oportunidad de información en las instituciones dependientes
D3	Débil seguimiento ejecución presupuestaria			Estableciendo normatividad para el seguimiento a la ejecución presupuestaria		Estableciendo normatividad para el seguimiento a la ejecución presupuestaria	Impulsar Interoperabilidad entre instituciones estatales
D4	Falta de capacitación e impulso al desarrollo profesional	- Fortaleciendo la carrera administrativa (meritocracia).	Fortaleciendo infraestructura para capacitación		Capacitación a personal interno en seguimiento y control de proyectos	Coordinando con instituciones para capacitar en desarrollo y elaboración de proyectos sociales.	
D5	Bajo presupuesto para tecnología	Fomentando la investigación.	Fortaleciendo la gestión de tecnología	Conseguendo apoyo político para proyectos internos			Consolidar el sistema de información económica y financiera
D7	Soporte técnico insuficiente		Fortalecer la unidad de Soporte técnico financiero en normatividad.				

ANEXO No.18

MATRIZ DE MEJORAMIENTO DO

		OPORTUNIDADES				
		O1	O3	O4	O7	O8
DEBILIDADES		Políticas económicas, financieras gobierno	Descentralización	Normatividad planificación nacional	Leyes regulan administración y operación MEF	Unificar Sistema Inversión Pública
D1	Falta de Integración Sistemas	Impulsar Interoperabilidad entre instituciones estatales	Mejorando Procesos de consolidación contable y presupuestaria.			
D4	Falta de capacitación e impulso al desarrollo profesional	Conseguir apoyo político para capacitación.		Implementar proceso de planificación estratégica.		Capacitación en Sistemas de inversión pública de otros países
D7	Soporte técnico insuficiente		Fortalecer la unidad de Soporte técnico financiero en normatividad.		Fortalecer la unidad de Soporte técnico financiero en normatividad.	
D8	Insuficiente difusión de información estadística	Consolidar el sistema de información económica y financiera	Implantación de nuevas herramientas que apoyen a la difusión de estadísticas	Generando información que permita tomar decisiones.		Integrando consultas de Proyectos de inversión en la información gerencial.
D10	Falta optimizar proceso Planificación caja	Modificar leyes, reglamentos para optimizar la planificación de caja		Cumpliendo con las transferencias a tiempo de acuerdo a planificación institucional.		

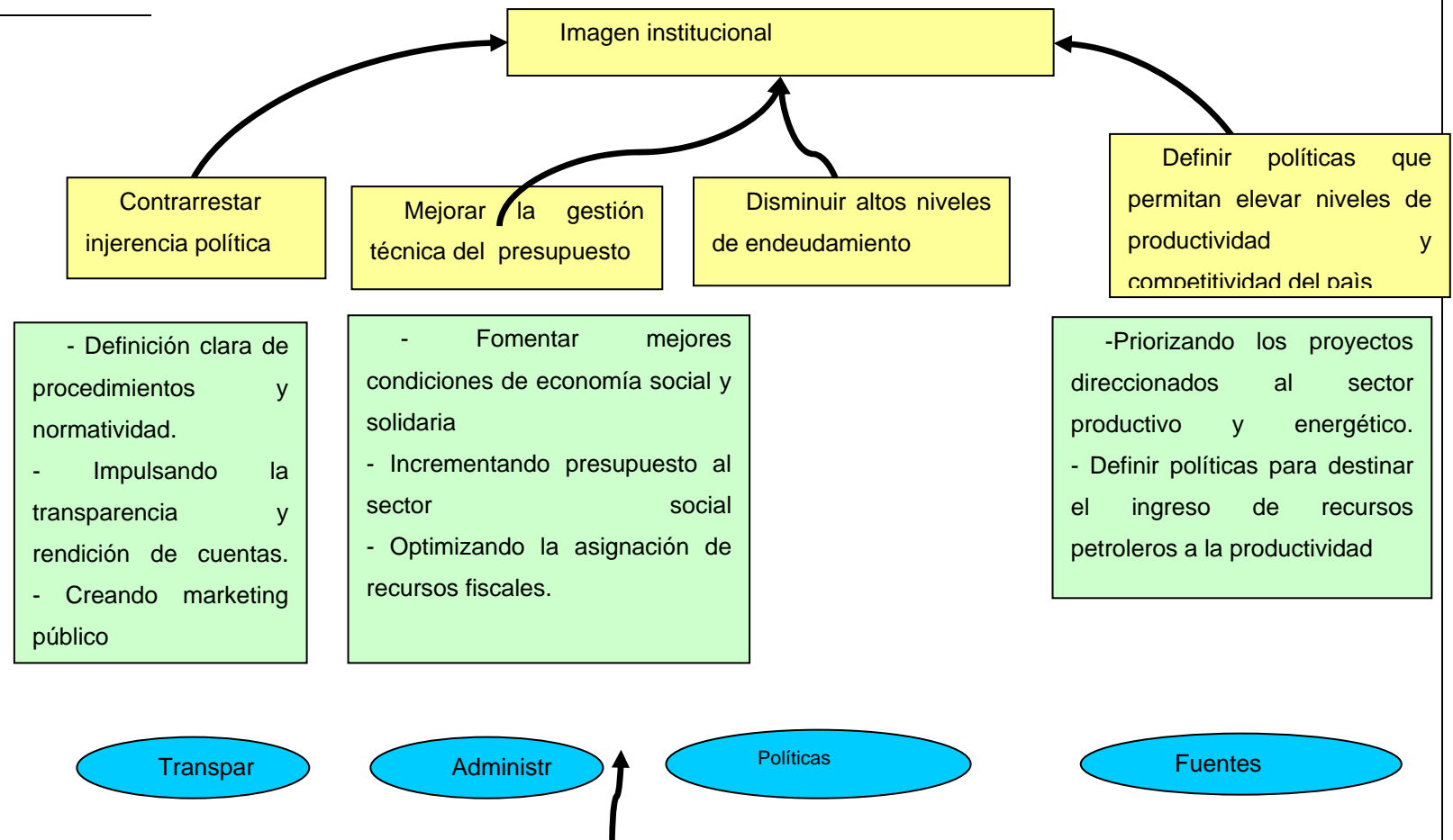
ANEXO No.19

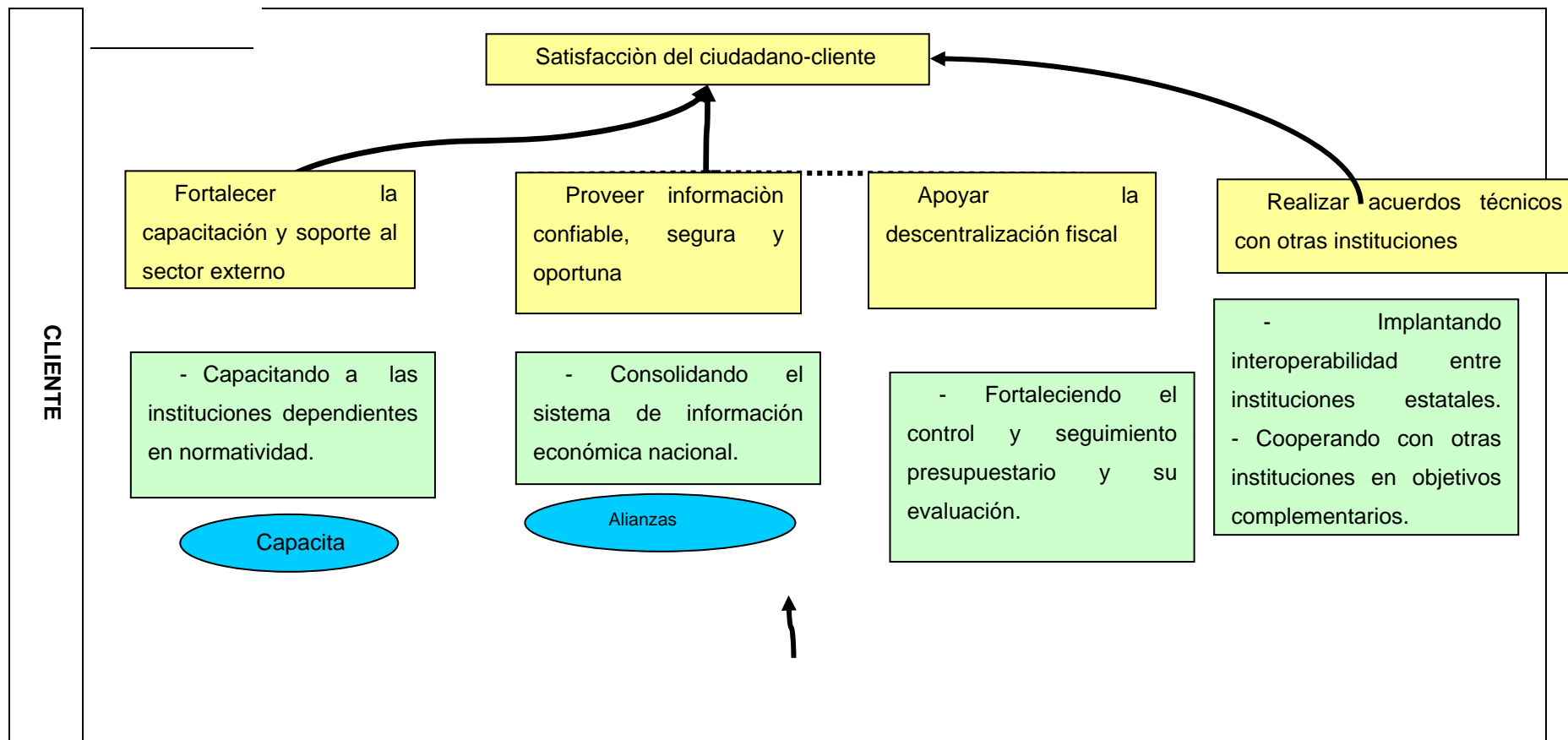
MINISTERIO DE ECONOMIA Y
FINANZAS

MAPA ESTRATEGICO 2008-2012

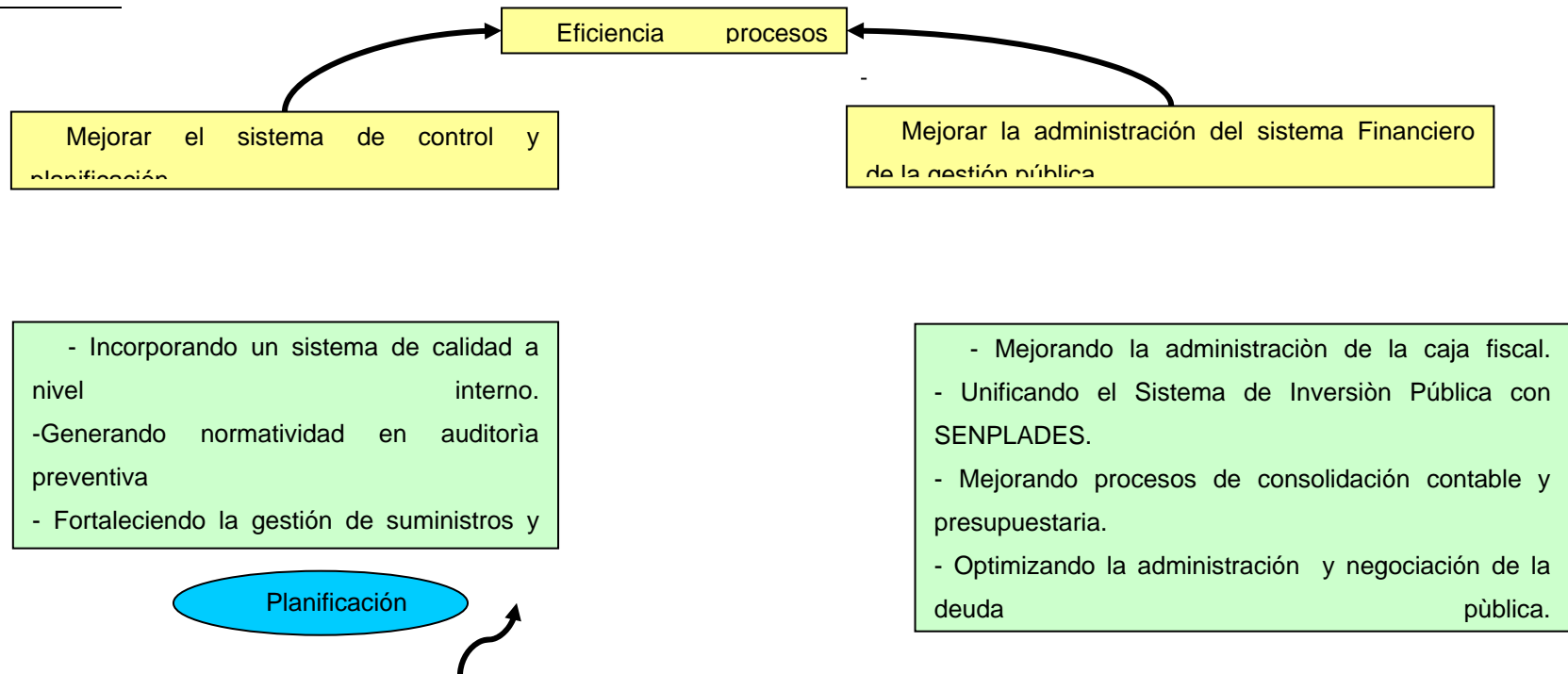
NOMBRE DE LA INSTITUCION

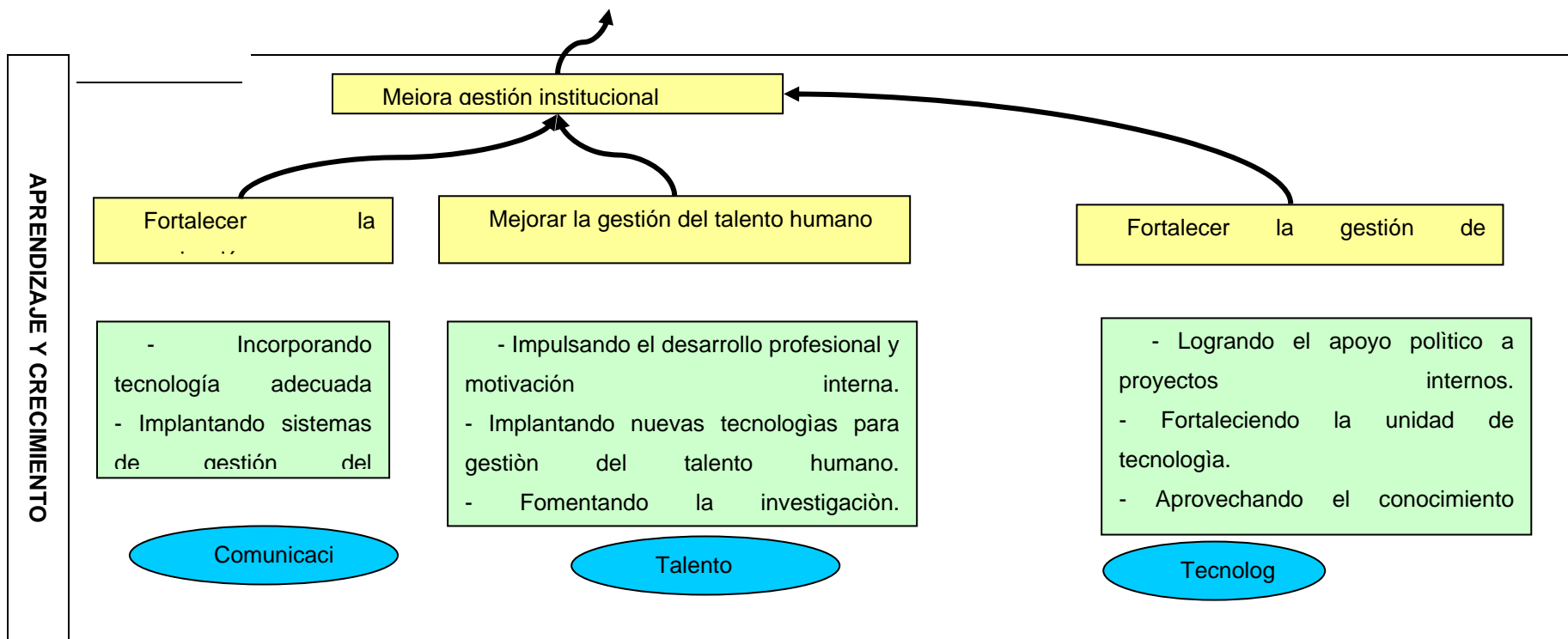
RESPONSABILIDAD SOCIAL / FINANCIERA





PROCESOS





ANEXO No.20
DISEÑO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Perspectiva	Objetivos	Síntesis Estrategias	Actividades	Proyectos	Programas
Responsabilidad Social y Financiera	Contrarrestar Injerencia Política	Definición clara de procedimientos y normatividad.	Elaborando Normatividad y procedimientos	Normatividad	Normatividad
		Impulsando la transparencia y rendición de cuentas.	Cumpliendo la ley de transparencia	Portal transparencia	
			Mejorando la calidad de recepción y envío de información de instituciones	Sistema de administración Financiera	Sistema de administración Financiera
		Creando marketing público	Realizando publicidad de imagen institucional	Marketing público	Imagen institucional
	Mejorar la distribución del presupuesto	Fomentar mejores condiciones de economía social y solidaria	Estudio y factibilidad de Subsidios	Sector social	Sector social
			Elaborar políticas para sector salud y protección social a grupos atención prioritaria.		
		Incrementando presupuesto al sector social	Coordinando con el sector social para priorizar proyectos destinados al mismo.		
	Definir políticas que permitan elevar niveles de productividad y competitividad del país	Priorizando los proyectos direccionados al sector productivo y energético.	Coordinando con sectores productivos para definir políticas que apoyen la competitividad.	Productividad	Productividad
			Generar estrategias para impulsar productos no tradicionales y sectores como turismo, minero		

	Disminuir altos niveles de endeudamiento	Realizando el seguimiento de la deuda.	Elaborando un Sistema de Seguimiento Deuda	Sistema Seguimiento Deuda	Deuda
		Reduciendo el servicio de la deuda pública	Realizando negociaciones con otros países		
			Canjear deuda por atención al sector social.		
		Desarrollando fuentes alternativas de financiamiento.	Integrar al Ecuador a otras economías		
			Minimizar condiciones para microcréditos para la reactivación productiva y desarrollo social		
Cliente	Proveer información confiable, segura y oportuna	Consolidando el sistema de información económica nacional.	Implantación de nuevas herramientas que apoyen a la difusión de estadísticas	Sistema de información económica nacional	Estadísticas
			Integrando consultas de Proyectos de inversión en la información gerencial.		
	Apoyar la descentralización fiscal	Fortaleciendo el control y seguimiento presupuestario y su evaluación.	Creando equipo de trabajo para evaluación y seguimiento.	Seguimiento y evaluación presupuestario	Seguimiento y evaluación presupuestario
	Fortalecer la capacitación y soporte al sector externo.	Capacitando a las instituciones dependientes en normatividad.	Capacitación a las instituciones dependientes en normatividad	Capacitación externa	Atención al cliente
			Elaboración proyecto de aulas de capacitación para nuestro cliente externo.		
			Conformación equipos de soporte técnico financiero por subsecretaría.	Soporte externo	
			Definir procedimientos de atención al cliente		
	Realizar acuerdos técnicos con otras instituciones	Implantando interoperabilidad entre instituciones estatales.	Implantar Sistema Financiero de Administración Pública en instituciones estatales	Sistema de administración Financiera	Sistema de administración Financiera
			Proyecto de Transferencia Tecnologia SIAF		
		Cooperando con otras instituciones en Objetivos complementarios.	Coordinación con SRI,CAE para elaborar estrategias para minimizar elusión y evasión tributaria.	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas
			Coordinar acceso directo a bases de información como SRI,CAE,Banco Central,etc		
Procesos	Mejorar la administración del sistema Financiero de	Mejorando la administración de la caja fiscal.	Creando un módulo para programación de la caja fiscal	Sistema de administración Financiera	Sistema de administración Financiera

	la gestión pública.	Unificando el sistema de Inversión Pública con SENPLADES.	Diseño del Sistema de Inversión Pública	Sistema de Inversión Pública	Sistema de Inversión Pública	
		Mejorando Procesos de consolidación contable y presupuestaria.	Transferencia tecnológica SIAF	Sistema de administración Financiera	Sistema de administración Financiera	
		Optimizando la administración y negociación de la deuda pública.	Capacitación en negociaciones a personal interno	Sistema de Negociaciones	Deuda	
			Proveer un sistema de apoyo a negociaciones			
		Definiendo de forma clara los procedimientos y las competencias de cada Subsecretaría.	Elaborando un manual de procesos	Fortalecimiento de procesos	Procesos	
			Implantando un Sistema documental, política cero papeles			
			Reestructurando e integrando procesos y procedimientos entre subsecretarías.			
		Mejorar el sistema de control y planificación	Incorporando un sistema de calidad a nivel interno.	Elegir normas y procedimientos	Sistema de calidad	Control y Planificación
				Elección de entidades de certificación		
	Desarrollo de manuales de calidad					
	Generando normatividad en auditoría preventiva		Auditorías de seguimiento	Auditoría preventiva		
	Fortaleciendo la gestión de suministros y materiales		Tranparencia con Sistema de adquisiciones públicas	Adquisiciones públicas		
	Institucionalizando la Planificación estratégica		Direccionamiento estratégico los procesos del Ministerio	Planificación estratégica		
			Creando Sistema de planificación estratégica institucional			
	Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la comunicación	Incorporando tecnología adecuada	Incorporación de videoconferencia y fortaleciendo infraestructura de comunicación	Comunicación	Comunicación

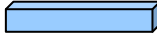
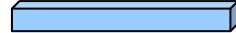





Aprendizaje y Crecimiento









Fortalecer la comunicación








	institucional	Implantando sistemas de gestión del conocimiento.	Implantar Sistema de Gestión del Conocimiento		
	Implantar Sistemas de gestión del talento humano	Impulsando el desarrollo profesional y motivación interna.	Capacitación a personal interno	Talento humano	Talento humano
			Implantando la excelencia operativa		
			Implantando la autoadministración		
		Implantando nuevas tecnologías para gestión del talento humano	Adquiriendo nuevas tecnologías para gestión del talento humano		
			Establecer políticas de calidad de vida y salud laboral		
		Fomentando investigación	Estableciendo sistemas de incentivos para la investigación.		
		Fortaleciendo la carrera administrativa (meritocracia).	Definir procedimientos para ascensos y puestos.		
	Fortalecer la gestión de tecnología	Logrando el apoyo político a proyectos internos.	Liderando proyectos y soluciones por parte de la Unidad de Tecnología.	Tecnología	Tecnología
		Fortaleciendo la unidad de tecnología.	Contando con el personal especializado y suficiente		
			Mejorando la capacidad instalada		
			Elaboración plan informático	Plan informático	
		Aprovechando el conocimiento interno y experiencia en desarrollo de nuevos sistemas.	Ejecución de plan informático con asesoramiento y participación interna.		
		Integrando sistemas existentes	Levantamiento de requerimientos de integración sistemas		









ANEXO No.21











PRESUPUESTO

Objetivos	Código Prog.	Programas	Código Proy.	Proyectos	Código Activ.	Actividades	Presupuesto Total	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Responsable (Subsecretaría)
Contrarrestar Injerencia Política	20	Normatividad	001	Normatividad	001	Elaborando Normatividad y procedimientos	15.000,00						Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			002	Portal transparencia	002	Cumpliendo la ley de transparencia	30.000,00						Coordinación
	21	Sistema de administración Financiera del Sector Público	003	Sistema de administración Financiera del Sector Público	003	Mejorando la calidad de recepción y envío de información de instituciones	500.000,00						Administrativa, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
	22	Imagen institucional	004	Marketing público	004	Realizando publicidad de imagen institucional	150.000,00						Coordinación
Mejorar la distribución del presupuesto	23	Sector social	005	Sector social	005	Estudio y factibilidad de Subsidios	30.000,00						Presupuesto, Política Económica
					006	Elaborar políticas para sector salud y protección social a grupos atención prioritaria.	30.000,00						Economía Social
					007	Coordinando con el sector social para priorizar proyectos destinados al mismo.	150.000,00						Economía Social



	21	Sistema de administración Financiera del Sector Público	006	Sistema de administración Financiera del Sector Público	008	Mejorando el sistema de transferencias fiscales.	30.000,00				Tesorería
Definir políticas que permitan elevar niveles de productividad y competitividad del país	24	Productividad	007	Productividad	009	Coordinando con sectores productivos para definir políticas que apoyen la competitividad.	15.000,00				Política Económica
					010	Generar estrategias para impulsar productos no tradicionales y sectores como turismo, minero	3.000.000,00				Política Económica
Disminuir altos niveles de endeudamiento	25	Deuda	008	Sistema Seguimiento Deuda	011	Elaborando un Sistema de Seguimiento Deuda	150.000,00				Crédito Público
					012	Realizando negociaciones con otros países	180.000,00				Crédito Público
					013	Canjear deuda por atención al sector social.	300.000,00				Crédito Público
					014	Integrar al Ecuador a otras economías	150.000,00				Política Económica
					015	Minimizar condiciones para microcréditos para la reactivación productiva y desarrollo social	2.700.000,00				Política Económica

Proveer información confiable, segura y oportuna	26	Estadísticas	009	Sistema de información económica nacional	016	Implantación de nuevas herramientas que apoyen a la difusión de estadísticas	180.000,00					Presupuesto	
					017	Integrando consultas de Proyectos de inversión en la información gerencial.	120.000,00					Inversión Pública	
Apoyar la descentralización fiscal	27	Seguimiento y evaluación presupuestario	010	Seguimiento y evaluación presupuestario	018	Creando equipo de trabajo para evaluación y seguimiento.	300.000,00					Presupuesto	
Fortalecer la capacitación y soporte al sector externo.	28	Atención al cliente	011	Capacitación externa	019	Capacitación a las instituciones dependientes en normatividad	60.000,00				General de Finanzas		
					020	Elaboración proyecto de aulas de capacitación para nuestro cliente externo.	120.000,00					Administrativa	
			012	Soporte externo	021	Conformación equipos de soporte técnico financiero por subsecretaría.	30.000,00						General de Finanzas
					022	Definir procedimientos de atención al cliente	15.000,00					General de Finanzas	

Realizar acuerdos técnicos con otras instituciones	21	Sistema de administración Financiera del Sector Público	006	Sistema de administración Financiera del Sector Público	023	Implantar Sistema Financiero de Administración Pública en instituciones estatales	120.000,00					General de Finanzas
	29	Alianzas estratégicas	013	Alianzas estratégicas	025	Generar alianzas para acceso a la información de otras instituciones como SRI, Banco Central	15.000,00					Política Económica
					026	Coordinación con SRI, CAE para elaborar estrategias para minimizar elusión y evasión tributaria.	300.000,00					Tesorería
Mejorar la administración del sistema Financiero de la gestión pública.	21	Sistema de administración Financiera del Sector Público	006	Sistema de administración Financiera del Sector Público	027	Creando un módulo para programación de la caja fiscal	15.000,00					Tesorería
	30	Sistema de Inversión Pública	014	Sistema de Inversión Pública	028	Diseño del Sistema de Inversión Pública	30.000,00					Inversión Pública
	21	Sistema de administración Financiera del Sector Público	006	Sistema de administración Financiera del Sector Público	029	Transferencia tecnológica SIAF	300.000,00					Administrativa
	25	Deuda	015	Sistema de Negociaciones	030	Capacitación en negociaciones a personal interno	60.000,00					Crédito Público
					031	Proveer un sistema de apoyo a negociaciones	120.000,00					Crédito Público

	31	Procesos	016	Fortalecimiento de procesos	032	Elaborando un manual de procesos	15.000,00					Coordinación
					033	Implantando un Sistema documental, política cero papeles	60.000,00					Coordinación
					034	Reestructurando e integrando procesos y procedimientos entre subsecretarías.	15.000,00					Coordinación
Mejorar el sistema de control y planificación	32	Control y Planificación	017	Sistema de calidad	035	Elegir normas y procedimientos	150.000,00					Coordinación
					036	Elección de entidades de certificación	240.000,00					Coordinación
					037	Desarrollo de manuales de calidad	15.000,00					Coordinación
			018	Auditoría preventiva	038	Auditorías de seguimiento	15.000,00					Auditoría interna
			019	Adquisiciones públicas	039	Transparencia con Sistema de adquisiciones públicas	120.000,00					Administrativa
			020	Planificación estratégica	040	Creando Sistema de planificación estratégica institucional	120.000,00					Coordinación
Fortalecer la comunicación institucional	33	Comunicación	021	Comunicación	041	Incorporación de videoconferencia y fortaleciendo infraestructura de comunicación	300.000,00					Administrativa

					042	Implantar Sistema de Gestión del Conocimiento	150.000,00					Coordinación
Implantar Sistemas de gestión del talento humano	34	Talento humano	022	Talento humano	044	Capacitación a personal interno	180.000,00					Administrativa
					045	Implantando la excelencia operativa	210.000,00					Administrativa
					046	Implantando la autoadministración	60.000,00					Administrativa
					047	Adquiriendo nuevas tecnologías para gestión del talento humano	300.000,00					Administrativa
					048	Establecer políticas de calidad de vida y salud laboral	240.000,00					Administrativa
					049	Estableciendo sistemas de incentivos para la investigación.	300.000,00					Administrativa
					050	Definir procedimientos para ascensos y puestos.	15.000,00					Administrativa
Fortalecer la gestión de tecnología	35	Tecnología	023	Tecnología	051	Liderando proyectos y soluciones por parte de la Unidad de Tecnología.	15.000,00					Administrativa
					052	Contando con el personal especializado y suficiente	600.000,00					Administrativa
					053	Mejorando la capacidad instalada	300.000,00					Administrativa

			024	Plan informático	054	Elaboración plan informático	18.000,00				Administrativa
					055	Ejecución de plan informático con asesoramiento y participación interna.	450.000,00				Administrativa en cooperación de todo el Ministerio

ANEXO No.22











DISEÑO DE INDICADORES

Perspectiva	Objetivo	Indicadores de gestión	Definición	Frecuencia	Fuente
Responsabilidad Social y Financiera	Contrarrestar Injerencia Política	# leyes y normas	Número de normas elaborados por el ministerio para mejorar el control administrativo y financiero de los recursos públicos.	semestral	Registro oficial
		%cumplimiento ley transparencia	Numero de requisitos establecidos en la ley / total publicado.	anual	Portal
	Mejorar la distribución del presupuesto	% programas en ejecución del sector social	# Programas o proyectos aprobados para el sector social sobre el total aprobado	anual	Inversión Pública
		%Presupuesto asignado al sector educación y salud	Monto asignado a educación y salud sobre el Presupuesto Gobierno Central	anual	Presupuesto
	Definir políticas que permitan elevar niveles de productividad y competitividad del país	Número de políticas de competitividad	Número de normas elaborados por el ministerio para mejorar competitividad.	semestral	Registro oficial
		% de créditos otorgados a microempresas	Monto otorgado a microempresas/ total préstamos	cuatrimestral	Banco Central
	Disminuir altos niveles de endeudamiento	Coeficiente de deuda pública no consolidada sobre PIB	Monto deuda pública consolidada sobre el monto del Producto Interno Bruto.	semestral	Boletín Deuda
				semestral	Subsecre
	Proveer información confiable, segura y oportuna	% boletines publicados	# boletines con acceso al público/ total de boletines elaborados	semestral	Subsecre
Cliente	Apoyar la descentralización fiscal	% de ministerios que control efectivo presupuesto de dependientes	# Ministerios que aplican control efectivo de sus dependientes / total ministerios	anual	Sistema SIAF
	Fortalecer la capacitación y soporte al sector externo.	% Instituciones capacitadas	% Instituciones capacitadas directamente	semestral	Capacitación









	Realizar acuerdos técnicos con otras instituciones	#Instituciones intercambiando información	#Instituciones enlazadas directamente al Ministerio	anual	Sistema SIAF
Procesos	Mejorar la administración del sistema Financiero de la gestión pública.	%transferencias ejecutadas	Monto transferido/ monto programado	mensual	Tesorería
		%Integración de Sistemas	# Sistemas integrados/ total existente	anual	Plan Informático
		% Errores en consolidación contable	# Errores generados proceso consolidación/ total registros.	mensual	Contabilidad
		%Transferencia tecnología	# procesos transferidos / total procesos	mensual	Contabilidad
	Mejorar el sistema de control y planificación	% Peticiones de suministros en espera	# Peticiones de suministros en espera / total solicitudes	mensual	Suministros
		# Normas preventivas para Auditorías	# Normas preventivas aplicadas para auditorías.	semestral	Auditoría
		% de cumplimiento de objetivos programados	Objetivos ejecutados / objetivos programados	cuatrimestral	Informes ejecución
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la Comunicación institucional	# Leyes y reglamentos internos difundidos	# Leyes y reglamentos internos difundidos en portal interno	semestral	Portal interno
	Mejorar la gestión del talento humano	#Cursos de capacitación	#Cursos de capacitación interna	cuatrimestral	Capacitación
		# Herramientas para gestión del talento humano	# Herramientas implantadas para gestión del talento humano	anual	Recursos Humanos
		# Proyectos de investigación	# Resultados de proyectos de investigación interna	anual	Capacitación
	Fortalecer la gestión de tecnología	% saturación capacidad de infraestructura técnica	capacidad de servidores/ capacidad inicial	cuatrimestral	Informática
		% Ejecución Plan informático	%cumplimiento ejecución de plan informático	cuatrimestral	Informática
		#personas asignadas por solución.	#personas asignadas por solución de desarrollo.	semestral	Informática

ANEXO No.23

INDICADORES Y METAS

Perspectiva	Objetivo	Indicadores de gestión	Línea de base	Meta	2008	Ejecutado	2009	2010	2011	2012	Responsable
Responsabilidad Social y Financiera	Contrarrestar Injerencia Política	# leyes y normas	3	5	3		4	4	5	5	Sub. Finanzas
		%cumplimiento ley transparencia	70%	100%	80%		85%	90%	100%		Coordinación
	Mejorar la distribución del presupuesto	% programas en ejecución del sector social	2%	25%	2%		10%	15%	20%	25%	Presupuesto
		%Presupuesto asignado al sector educación y salud	2,90%	6%	3		4%	5%	6%		Presupuesto
	Definir políticas que permitan elevar niveles de productividad y competitividad del país	Número de políticas de competitividad	1	5	1		2	3	4	5	Política Económica
		% de créditos otorgados a microempresas	2%	15%	2%		5%	7%	10%	15%	Política Económica
	Disminuir altos niveles de endeudamiento	Coeficiente de deuda pública no consolidada sobre PIB	56%	40%	53		50	47	44	40	Crédito Público
Cliente	Proveer información confiable, segura y oportuna	# boletines publicados	3%	30%	3%		5%	10%	20%	30%	Comunicación social
	Apoyar la descentralización fiscal	% de ministerios que control efectivo presupuesto de dependientes	0%	100%	2%		30%	50%	70%	100%	Presupuesto
	Fortalecer la capacitación y soporte al sector externo.	% Instituciones capacitadas	5%	40%	5%		10%	20%	30%	40%	Administrativa



	Realizar acuerdos técnicos con otras instituciones	#Instituciones intercambiando información directa	5%	70%	25		3000				Administrativa
Procesos	Mejorar la administración del sistema Financiero de la gestión pública.	%transferencias ejecutadas	70%	95%	70%		75%	80%	90%	95%	Tesorería
		%Integración de Sistemas	10%	60%	10		20%	30%	40%	60%	Administrativa
		% Errores en consolidación contable	20%	5%	20%		10%	5%	—	—	Administrativa, Contabilidad
		%Transferencia tecnología	no existe	100%	5%		100%	—	—	—	Administrativa
	Mejorar el sistema de control y planificación	% Peticiones de suministros en espera	60%	40%	60%		—	50%	—	40%	Administrativa
		# Normas preventivas para Auditorías	1	3	1		—	—	—	3	Auditoría
		% de cumplimiento de objetivos programados	no existe	70%	—		20%	50%	60%	70%	Todas Subsecretarías
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la Comunicación institucional	% Leyes y reglamentos internos difundidos		30%			2%	10%	20%	30%	Comunicación social
	Mejorar la gestión del talento humano	#Cursos de capacitación	37	50	37		40	45	50		Administrativa
		# Herramientas para gestión del talento humano		2						2	Administrativa
		# Proyectos de investigación		3						3	Todas Subsecretarías
	Fortalecer la gestión de tecnología	% saturación capacidad de infraestructura técnica	100% saturada red	60% saturada	100%		80%	70%	65%	60%	Administrativa
		% Ejecución Plan informático		100%	2%		20%	50%	70%	100%	Administrativa
		#personas asignadas por solución.									Administrativa

ANEXO No.24

MATRIZ DE CONTINGENCIAS

Perspectiva	Objetivos	Contingencias	Soluciones Estratégicas
Responsabilidad Social y Financiera	Contrarrestar Injerencia Política	Existe aumento de presiones políticas en la toma de decisiones.	Transparencia y rendición de cuentas
	Mejorar la distribución del presupuesto	Existe rigidez presupuestaria	Promover autogestión
	Elevar niveles de productividad y competitividad del país	No es posible aumentar los niveles de productividad y competitividad del país.	Atraer la inversión extranjera
	Disminuir altos niveles de endeudamiento	Existe mucha influencia externa y presiones.	Canje deuda por proyectos sociales
Cliente	Proveer información confiable, segura y oportuna	Existen demora en el procesamiento de la información	Incorporar tecnología para agilizar procesamiento.
	Apoyar la descentralización fiscal	No existe infraestructura adecuada para descentralización fiscal	Conseguir financiamiento para tecnología
	Fortalecer la capacitación y soporte al sector externo.	Existe insuficiente capacitación al sector externo.	Usar publicación y difusión de información via Web.
	Realizar acuerdos técnicos con otras instituciones	No es posible realizar acuerdos técnicos con otras instituciones	Accesar información a través de archivos o bases fijas.
Procesos	Mejorar la administración del sistema Financiero de la gestión pública.	Se evidencia grandes impactos en el manejo del nuevo Sistema Financiero	Elaborar Plan informático para contrarrestar impactos.
	Mejorar el sistema de control y planificación	No es posible reestructurar ni definir las competencias de cada subsecretaría.	Establecer consensos para definir competencias.
		No existe apoyo para la estandarización de procesos	Estandarización dentro de la unidad de Tecnología.
		No es posible implantar auditorías preventivas	Establecer pistas de auditoría informática

		Se impulsa la planificación operativa únicamente.	Conseguir apoyo político para implantar sistema de planificación estratégica
		Existe insuficiente disponibilidad de suministros debido alta demanda	Implementar sistemas de gestión cero papel.
	Fortalecer la Comunicación institucional	No existe suficientes recursos para difusión reglamentos y leyes.	Organizar foros para compartir conocimiento
	Mejorar la gestión del talento humano	No existen suficientes recursos humanos para fortalecer desarrollo profesional.	Establecer cursos de capacitación interna con profesionales MEF.
	Fortalecer la gestión de tecnología	No existe suficiente presupuesto para tecnología	Apoyarse en financiamiento proyecto externo SIGEF.

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para lectura seleccionada o fuente de investigación.

Quito, octubre, 2007

Firma Cursante

MARTHA ELIZABETH REMACHE